



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**LUÍSA DE SOUSA DE ALBUQUERQUE**

**Cultura de encantamento: Um estudo sobre a cultura como recurso  
estratégico nos parques do Walt Disney World.**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2019**

**LUÍSA DE SOUSA DE ALBUQUERQUE**

**Cultura de Encantamento: Um estudo sobre a cultura como recurso  
estratégico nos parques do Walt Disney World.**

Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel em  
Administração à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ).

Orientadora: Ana Carolina Fonseca

**Rio de Janeiro – RJ  
2019**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a cultura da Disney como estratégia de retenção de clientes nos parques temáticos do Walt Disney World. Foi realizada uma pesquisa de campo do tipo *survey* com 169 respondentes, além da pesquisa bibliográfica. Foram identificados alguns pontos-chaves para que a cultura empresarial seja um recurso estratégico, além do papel da gestão do conhecimento como mediadora entre o recurso e a estratégia. Analisou-se também o conceito de encantamento para a retenção do cliente, uma vez que a experiência satisfatória já é esperada. Os resultados do questionário demonstraram que a maioria dos respondentes ficou muito satisfeito com as experiências durante a visita, alcançando o nível de encantamento do cliente. Além disso, 74 respondentes afirmaram possuir interesse em retornar ao local em razão da experiência emocional proporcionada pela visita. Ao final, os resultados sugerem que a cultura demonstrou-se um recurso estratégico para a retenção através da experiência de encantamento do cliente, sendo o principal motivo de retorno aos parques do Walt Disney World.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Cultura Disney; Gestão do Conhecimento; Retenção de Clientes

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1: A Vantagem Competitiva Sustentável pelo Modelo VBR.....	11
Figura 2: Relação entre a Análise de SWOT, a VBR e a vantagem competitiva.....	11
Figura 3: Análise estratégica pelo modelo VBR. ....	12
Figura 4: Análise estratégica pelo modelo VBR – Cultura como Recurso .....	14
Figura 5: Análise estratégica pelo modelo VBR – Os valores-chave da cultura e sua influência. ....	16
Figura 6: Análise estratégica pelo modelo VBR – A Gestão do Conhecimento como mediadora. ....	19
Figura 7: Mapa do parque Magic Kingdom. ....	26
Figura 8: Mapa do parque Epcot. ....	27
Figura 9: Mapa do parque Hollywood Studios.....	29
Figura 10: Mapa do parque Animal Kingdom.....	30

### GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade dos respondentes do questionário .....	22
Gráfico 2: Ano da viagem. ....	37
Gráfico 3: Motivo da viagem.....	38
Gráfico 4: Duração da viagem. ....	38
Gráfico 5: Dias destinados a parques. ....	39
Gráfico 6: Parques visitados durante a viagem. ....	39
Gráfico 7: Qual parque mais marcou a sua visita. ....	40
Gráfico 8: Já havia visitado o Walt Disney World anteriormente.....	40
Gráfico 9: A opinião do visitante de acordo com a experiência durante a visita. ....	41
Gráfico 10: A opinião do visitante de acordo com a estrutura dos parques. ....	42
Gráfico 11: A opinião do visitante de acordo com as impressões pós-consumo. ....	43
Gráfico 12: A satisfação do visitante com o atendimento. ....	44
Gráfico 13: A satisfação do visitante com a atenção aos detalhes. ....	45
Gráfico 14: A satisfação do visitante com as atrações. ....	46
Gráfico 15: A satisfação do visitante com as conveniências.....	46
Gráfico 16: A satisfação do visitante com a acessibilidade.....	48

### TABELAS

Tabela 1: Porque o cliente retornaria aos parques do Walt Disney World.....	48
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa .....	6
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo Geral .....	7
1.2.2. Objetivos específicos .....	7
1.3. Justificativa.....	7
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) .....	9
2.2. A Cultura Organizacional como Recurso Estratégico .....	12
2.3. Atendimento, Qualidade e Inovação – Como Encantar o Cliente .....	14
2.4. A Gestão do Conhecimento e sua relação com a Cultura Organizacional .....	17
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	20
3.2. Caracterização da Organização, População e Amostra .....	21
3.3. Instrumento .....	22
3.4. Procedimentos de coleta a análise de dados .....	23
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
4.1. O Complexo Walt Disney World .....	24
4.1.1. Magic Kingdom .....	25
4.1.2. Epcot.....	26
4.1.3. Hollywood Studios .....	28
4.1.4. Animal Kingdom .....	29
4.2. A Cultura Disney .....	30
4.2.1. Os Membros do Elenco .....	32
4.2.2. Atendimento Disney .....	33
4.2.3. Constante mudança.....	34
4.3. A Retenção do Cliente .....	36
4.3.1. Discussão de Resultados.....	37
4.3.2. A Opinião do Convidado .....	40
4.3.3. A Satisfação do Convidado .....	43
4.3.4. A Retenção como Resultado.....	48
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA MONOGRAFIA SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CONVIDADO NOS PARQUES DO WALT DISNEY WORLD.....</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo visa analisar a cultura como um recurso estratégico, tendo como objetivo geral analisar a cultura da Disney como recurso estratégico para a retenção de clientes nos parques temáticos do Walt Disney World. A retenção e fidelização de clientes ocorre através do encantamento, uma vez que todo cliente já espera uma experiência satisfatória. Por essa razão faz-se necessário buscar superar as expectativas e encantar os clientes para que haja retenção. No Walt Disney World a cultura encoraja um ambiente onde os convidados entram em um mundo mágico. Os resultados encontrados ao final do estudo sugerem que o principal motivo de retorno de visitantes aos parques do Walt Disney World é a experiência mágica, podendo considerar a cultura como um recurso estratégico para a retenção dos clientes.

### 1.1. Formulação do Problema de Pesquisa

O presente estudo visa analisar a cultura como um recurso estratégico que gere vantagem competitiva sustentável, promovendo a retenção e fidelização de clientes.

Neste trabalho será feita uma análise dos fatores estratégicos da Disney que geram a retenção dos clientes através do encantamento pela experiência nos parques do complexo Walt Disney World.

A retenção de clientes para uma empresa traz benefícios tanto nos lucros, quanto em sua imagem. A retenção gera um relacionamento entre o cliente e a empresa, sendo assim, a empresa conquista a confiança sua confiança (não se trata apenas da satisfação com os serviços), quanto mais clientes confiarem na empresa, melhor será a sua imagem para o mercado (EBERLE; MILAN; MATOS, 2016).

A gestão de desempenho foi analisada como mediadora entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional, o que influencia na elaboração de uma estratégia que alcance a vantagem competitiva (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010). Cope *et al* (2011) cita a Disney como uma empresa que utiliza a cultura organizacional e a gestão do conhecimento como estratégia, citando o uso destes para a gestão de filas nos parques. A utilização da gestão do conhecimento é evidenciada na experiência dos convidados.

Connellan (2012) descreve o complexo Walt Disney World como um caso de sucesso no que se refere à serviço de excelência e atendimento ao cliente, demonstrando como empresas de diversos locais do mundo enviam seus colaboradores para realizarem cursos imersivos sobre o Atendimento Disney. Além disso, a cultura da Disney é descrita como diferencial para um atendimento de qualidade (CONNELLAN, 2012; DISNEY INSTITUTE, 2015), despertando o

interesse em entender se, de fato, a cultura pode ser considerada um recurso estratégico e, caso o seja, como é o processo da utilização da cultura para o encantamento e fidelização dos clientes.

Assim, o problema de pesquisa formulado para este estudo foi: Como a cultura da Disney contribui como um recurso estratégico para a retenção de clientes?

Para responder a essa pergunta, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de modo a compreender como a cultura da Disney contribui como um recurso estratégico para a retenção de clientes e uma pesquisa de campo com brasileiros que visitaram os parques do Walt Disney World, buscando analisar quais os fatores-chave da cultura da Disney de fato contribuem para a retenção dos clientes.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a cultura da Disney como recurso estratégico para a retenção de clientes nos parques temáticos do Walt Disney World.

### 1.2.2. Objetivos específicos

São considerados objetivos específicos para esta pesquisa:

- Descrever o conceito de recurso pela Visão Baseada em Recursos (VBR);
- Analisar a cultura organizacional como um recurso estratégico;
- Identificar quais fatores presentes na cultura organizacional geram fidelização de clientes.

## 1.3. Justificativa

A Disney ficou na 14ª posição das marcas mais valiosas do mundo (INTERBRAND, 2018) e em 3ª posição no *ranking* das marcas mais respeitadas do mundo (REPUTATION INSTITUTE, 2019). Além disso, os quatro parques do complexo do Walt Disney World se mantêm entre os dez parques temáticos mais visitados do mundo há oito anos consecutivos (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018), assim, identificou-se o complexo como uma fonte para estudo de retenção de clientes. Segundo Eberle, Milan e Matos (2016), existem muitas lacunas nas pesquisas sobre o que antecede a retenção de clientes, este estudo busca entender toda a construção de uma cultura que promova a retenção dos clientes através da experiência. Para Nader (2014) e Connellan (2012), a Disney

possui uma cultura muito forte e enraizada, podendo ser um recurso estratégico para a fidelização e retenção dos clientes que visitam os parques do complexo.

Este estudo busca entender como uma empresa está há anos na liderança de seu segmento. Para isso, buscou-se analisar a cultura como um recurso para a estratégia de fidelização/retenção de clientes, identificando o encantamento dos clientes como vantagem competitiva sustentável. Utilizando a gestão do conhecimento como ponte entre a cultura e a estratégia da empresa, foi analisada a importância da gestão do conhecimento na utilização da cultura como um recurso estratégico para retenção de clientes.

A cultura é um recurso presente em todas as empresas que, caso seja explorada de maneira correta, pode vir a se tornar um recurso estratégico. É importante destacar que, como é um recurso presente em todas as empresas, este trabalho busca estudar a importância da cultura para a estratégia da empresa, possuindo aplicabilidade em outros casos e podendo ser utilizado para outros estudos que busquem entender como a cultura e a gestão do conhecimento geram vantagem competitiva sustentável para uma empresa.

Segundo o Disney Institute (2015), reter um cliente requer sua satisfação, porém as expectativas dos clientes estão em constante mudança, sendo necessário acompanhar tais mudanças, elevando os padrões de atendimento a cada visita. Para que isso ocorra, a empresa deve possuir uma cultura de inovação, estando sempre em constante mudança. Tendo uma cultura em que todos os colaboradores passem por treinamentos, podendo assim possuir autonomia para tomada de decisões e flexibilidade para resolução de problemas, além de outros fatores que serão abordados no decorrer do estudo. A grande atenção aos detalhes, a segurança e a constante inovação dos parques do Walt Disney World foram consideradas fatores de relevância, além disso, a cortesia e a eficiência também foram citadas como fatores de relevância, porém em menor grau.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica deste trabalho, foi realizada uma divisão em quatro tópicos: Visão baseada em recursos e vantagem competitiva sustentável; A cultura organizacional como recurso estratégico; Atendimento, qualidade e inovação – como encantar o cliente; A gestão do conhecimento e sua relação com a cultura organizacional. Os tópicos buscam explicar os conceitos levantados e como a cultura organizacional pode ser entendida como um recurso estratégico.

### 2.1. Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)

No modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR) as organizações devem ser heterogêneas e possuir recursos imóveis para possuir vantagem competitiva. Barney (1991) classifica os recursos em três categorias: recursos de capital físico (tecnologia, materiais, localização); recursos de capital humano (treinamento, experiências, relacionamento); recursos de capital da organização (sistemas e estruturas formais). Grant (1991) estabelece duas premissas para elaboração de estratégias de longo prazo utilizando recursos e capacidades: a primeira seria utilizar alguns recursos e capacidades internas já existentes para o direcionamento básico para a estratégia, ou seja, fornecem uma ideia base para a estratégia; a segunda seria a relação entre os recursos e capacidades como fonte primária do lucro para a empresa, ou seja, os recursos e capacidades são parte da fundamental para a estratégia e não apenas um direcionamento. A relação entre recursos e capacidades será mais bem explorada na abordagem da gestão do conhecimento.

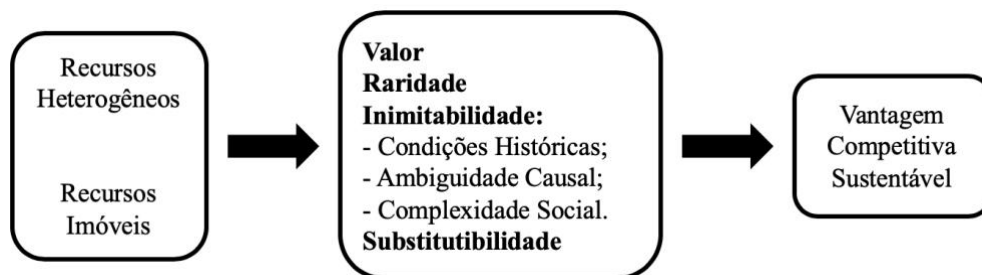
Segundo Wernerfelt (1984), estratégias para grandes organizações implicam em balancear a exploração de recursos já existentes com o desenvolvimento de novos recursos. Alguns exemplos de recursos para forte posicionamento de mercado seriam: capacidade do maquinário; lealdade do cliente; experiência de produção; liderança tecnológica (WERNERFELT, 1984). Para Cruz *et al.* (2017) a utilização da visão baseada em recursos para a estratégia da empresa é algo desafiador, é necessário um bom conhecimento sobre a gestão de seus processos e negócios para que as análises sejam elaboradas corretamente. Assim, nem todos os recursos são necessariamente relevantes para a estratégia da empresa, alguns recursos não possuem nenhum impacto na parte estratégica, é importante que as empresas saibam reconhecer os recursos estratégicos.

Barney (1991) afirma que as empresas devem buscar estratégias que forneçam vantagem competitiva sustentável (VCS). Para se ter uma VCS, as empresas devem ser heterogêneas, possuir recursos imóveis e pensar em todos os atuais e possíveis concorrentes na implementação de suas estratégias. Importante entender que sustentar a vantagem competitiva não está relacionado a um longo período de tempo, mas sim em ser capaz de não ser copiada pelos atuais e possíveis concorrentes (BARNEY, 1991). Para Wernerfelt (1984), as empresas devem buscar recursos que sustentem o seu posicionamento de mercado, construindo uma estratégia com os seus recursos próprios e explorando novos que estejam de acordo com a sua visão. Muitas vezes empresas que são pioneiras em seus setores não são capazes de se manter em primeiro lugar quando os concorrentes surgem, ser pioneira gera uma vantagem competitiva temporária, porém a capacidade de sustentar a vantagem competitiva se deve a uma estratégia elaborada pela empresa através dos recursos disponíveis (BARNEY, 1991). Segundo Grant (1991) para uma estratégia duradoura, uma das premissas é possuir seus recursos e capacidades como base primária dos lucros, para isso são necessários dois fatores: se manter atrativa para os rivais e estabelecer uma vantagem competitiva em relação a concorrência. Empresas pioneiras já possuem uma vantagem por serem as únicas durante um período de tempo, nesse período é necessário aproveitar os conhecimentos únicos e experiências como recursos para elaboração de uma estratégia para não perder seu posicionamento, além de aproveitar o momento para conquistar e fidelizar os clientes.

Segundo Barney (1991), para um recurso ser potencialmente capaz de promover a VCS é necessário que possua quatro atributos: valor; raridade; inimitabilidade; substitutibilidade. No modelo de VBR, para ser considerado recurso deve possuir valor (um recurso estratégico necessariamente deve ser valioso), um recurso possui valor quando é capaz de implementar estratégias que impactem de forma positiva na eficiência e eficácia da organização. Recursos são valiosos quando são capazes de explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça. Se um recurso é valioso, porém acessível a todas as empresas, o mesmo será fator gerador de vantagem competitiva apenas durante um determinado período de tempo, dessa forma, os recursos devem ser valiosos e raros para poderem gerar VCS. Recursos são inimitáveis quando possuem um desses fatores: a) condições históricas únicas (exemplo: ser pioneira); b) ambiguidade causal (quando a relação entre o recurso e a estratégia é dificilmente entendida, dificulta que o concorrente saiba qual recurso imitar); c) complexidade social (quando a vantagem competitiva é baseada em fenômenos de complexidade social, caso seja copiada gera uma imagem negativa para o concorrente). Por último, o recurso deve ser insubstituível, ou seja, não pode haver equivalente. Apesar de não ser possível que o concorrente utilize os

mesmos recursos, podem ser usados recursos similares que possibilitem a mesma estratégia ou recursos muito diferentes que sejam estrategicamente substituíveis. (BARNEY, 1991). Abaixo o esquema elaborado por Barney (1991) para auxiliar a visualização do que foi descrito acima, de como recursos se tornam VCS:

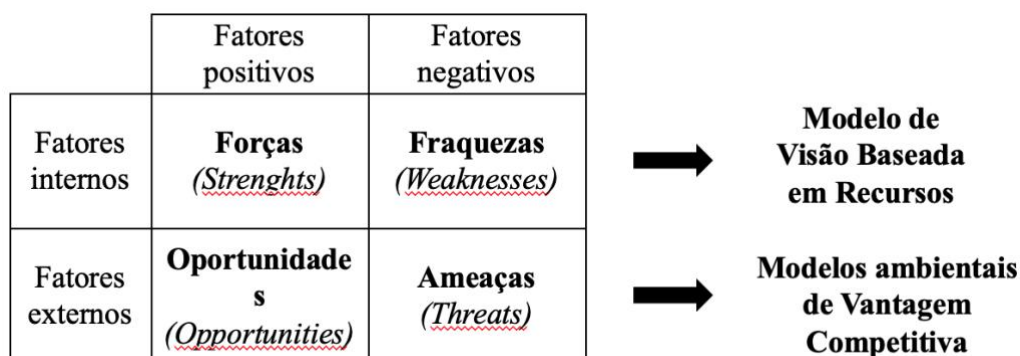
Figura 1: A Vantagem Competitiva Sustentável pelo Modelo VBR.



Fonte: Traduzido de Barney (1991, p. 112)

Grant (1991, p. 114) define estratégia como “a combinação que a organização faz entre seus recursos internos e habilidades e os riscos e oportunidades do ambiente externo”. A análise de SWOT (sigla em inglês, significa a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa) é uma ferramenta para identificação de recursos relevantes para o sucesso ou fracasso quando se pensa em VCS. Dessa forma, é importante que a empresa consiga identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. A abordagem da SWOT permite uma análise mais estruturada das questões tanto externas quanto internas da empresa (CRUZ *et al.*, 2017). Grant (1991) afirma que entender do que a empresa é capaz de fazer pode ser mais eficaz para a estratégia da mesma do que se basear nas necessidades externas que a empresa busca satisfazer. Assim, pela análise de SWOT conseguimos analisar os fatores internos/externo e fatores positivo/negativo das organizações. Abaixo a relação entre a análise de SWOT, a VBR e vantagem competitiva:

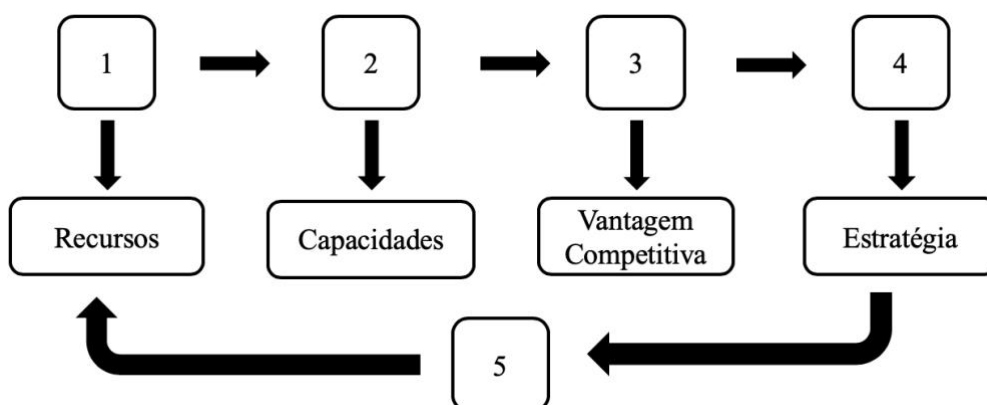
Figura 2: Relação entre a Análise de SWOT, a VBR e a vantagem competitiva.



Fonte: Elaborado pela autora usando Cruz *et al.* (2017, p. 130) e Barney (1991, p. 100).

Grant (1991, p.115) desenvolveu uma para análise estratégica pelo modelo da VBR em cinco passos, são esses: “1) Identificar e classificar os recursos da empresa, avaliando os pontos fortes e fracos (em relação aos concorrentes), identificando oportunidades para melhor aproveitamento dos recursos; 2) Identificar as capacidades da empresa (o que pode fazer de forma mais eficiente do que os concorrentes?), identificar as entradas de recursos nas capacidades e sua complexidade); 3) Avaliar a potencial geração de renda dos recursos e capacidades no seu potencial para vantagem competitiva sustentável e apropriação de seus retornos; 4) Escolher a estratégia que explore da melhor forma os recursos e capacidades da empresa em relação a oportunidades externas; 5) Identificar as lacunas dos recursos que precisam ser preenchidas e investir no aumento e na atualização da base de recursos”. Abaixo o esquema da análise estratégia pelo modelo VBR adaptado de Grant (1991):

Figura 3: Análise estratégica pelo modelo VBR.



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Grant (1991, p. 115).

## 2.2. A Cultura Organizacional como Recurso Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2015) descrevem a cultura como:

Do ponto de vista da antropologia, a cultura está em tudo o que nos cerca - naquilo que bebemos, na música que ouvimos, na maneira pela qual nos comunicamos. Ao mesmo tempo, a cultura é aquilo que é único no modo como fazemos essas coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra. [...] esta dualidade da cultura – seu caráter universal, mas único – tem se refletido também na administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2015, p. 252).

Entendemos que a cultura está repleta de ambiguidade causal, além da complexidade social de toda a sua estrutura, mas podemos considerar a cultura como um recurso para a vantagem competitiva sustentável pelo modelo da visão baseada em recursos? Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011) apontam a cultura organizacional e a reputação como recursos que

favorecem a obtenção de vantagem competitiva sustentável. No processo competitivo, as empresas buscam diferenciar seus serviços e produtos (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011), assim, uma cultura que seja estruturada com foco no cliente, buscando atendimento de qualidade, pode ser um fator de diferenciação do serviço. Bruno-Faria e Fonseca (2014) colocam a cultura organizacional como um recurso estratégico para vantagem competitiva da empresa.

Uma cultura muito enraizada, muitas vezes pode ser considerada, estrategicamente, um fator de inércia, uma vez que algumas empresas demonstram certa relutância em modificar valores de suas culturas. Apesar disso, Zheng, Yang e McLean (2010) relacionam a cultura como um forte recurso estratégico, uma vez que entendem que certas organizações promovem culturas que fogem da inércia e são mutáveis:

A organizações que são adaptáveis, consistentes em seus valores, comprometem-se com os funcionários e adotam missões comuns em suas culturas têm uma tendência maior a investigar a problemas, a procurar métodos para reduzir custos, a olhar para o futuro e agir proativamente em suas estratégias. Tais organizações são mais propensas a adotar uma estrutura descentralizada (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010, p. 769)

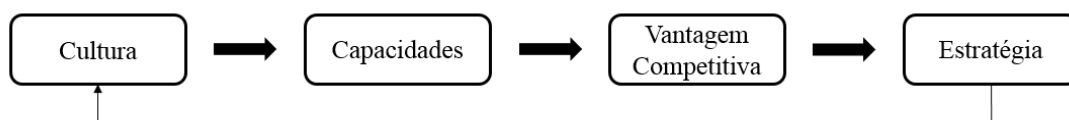
Como a cultura organizacional está relacionada às interpretações do ambiente, além das atividades a ela relacionada, apenas uma cultura que ignore o ambiente externo e focalize apenas no ambiente interno da organização causaria inércia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2015) afirmam que as empresas bem-sucedidas possuem alguns valores-chave (atendimento, qualidade e inovação) em sua cultura. Os autores sugerem que esses fatores consequentemente guiam a empresa para a vantagem competitiva sustentável. Barney (1986) já afirmava que possuir valores (tratar bem os funcionários, clientes, entre outros) estimulavam a flexibilidade e inovação, ter como valores-chave atendimento e inovação se encaixam perfeitamente na definição do autor. “Atendimento, qualidade e inovação” serem valores-chave da cultura de uma empresa bem-sucedida reforça o que foi argumentado anteriormente, empresas bem-sucedidas observam tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno, implementando uma cultura que consiga se moldar e não estabelecer a inércia. Apenas culturas que possuam os atributos (os mesmos atributos de um recurso) necessários são capazes de gerar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986).

Barney (1986) relaciona a cultura de uma organização com toda a sua história, dessa forma, uma empresa com uma história única torna a cultura um recurso valioso e raro. Quanto a questão de poder ser imitada ou substituída, é importante frisar que culturas fortes em empresas bem-sucedidas normalmente já fazem parte do senso tácito dos funcionários e já não são mais percebidas, dessa forma, dificultando o entendimento de quais fatores levam ao

sucesso da organização (BARNEY, 1986). Também é possível afirmar que ao imitar a cultura de uma empresa, o concorrente se coloca em uma situação delicada podendo ter sua reputação prejudicada, além disso, Barney (1986) afirma que uma empresa capaz de substituir ou imitar a cultura de um concorrente poderá ter sua própria cultura imitada, logo, o investimento não gerará VCS, mas sim um retorno financeiro a curto prazo.

Para melhor visualização, será empregado o modelo de análise estratégica pelo modelo da VBR proposto por Grant (1991) e explicado anteriormente:

Figura 4: Análise estratégica pelo modelo VBR – Cultura como Recurso



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Grant (1991, p. 115).

### 2.3. Atendimento, Qualidade e Inovação – Como Encantar o Cliente

Para Gouthier e Bartl (2012) um serviço de excelência é quando a empresa consegue exceder as expectativas formadas pelos clientes e transformar uma satisfação em encantamento, alcançando, assim, a fidelidade do cliente. Não há uma receita do que deve ser feito exatamente para exceder as expectativas dos clientes, deve-se entender o público e o setor onde o atendimento está ocorrendo para saber o que o consumidor espera. Um cliente que liga para solucionar um problema em algum equipamento não possui as mesmas expectativas do que quando faz *check-in* em um hotel para passar férias, porém, o cliente julga ambos os serviços da mesma maneira (GOUTHIER; BARTL, 2012). Caso obtenha um serviço excepcional solucionando o problema, ocorrerá uma elevação em suas expectativas de atendimento satisfatório em qualquer outro serviço, ou seja, um atendimento padrão no momento do *check-in* poderá ser apenas satisfatório sem causar encantamento.

Kim e Aggarwal (2016) afirmam que a satisfação do cliente não é mais o suficiente para reter o mesmo, para fidelizar um cliente é necessário encantá-lo. Para isso, faz-se necessário antecipar as necessidades dos clientes de forma a criar experiências diferenciadas, a satisfação já é esperada pelo cliente (KIM; AGGARWAL, 2016). O encantamento vai além das expectativas dos clientes, para isso, é necessário motivar o funcionário para que busque se superar nas suas ações, sendo necessário fornecer treinamento e autonomia para que o

funcionário se sinta confortável para agir. É importante que os funcionários “de linha” estejam motivados, uma vez que estes são a representação da empresa para o cliente, assim, são considerados um “fator-chave” para o atendimento de qualidade e encantamento do cliente.

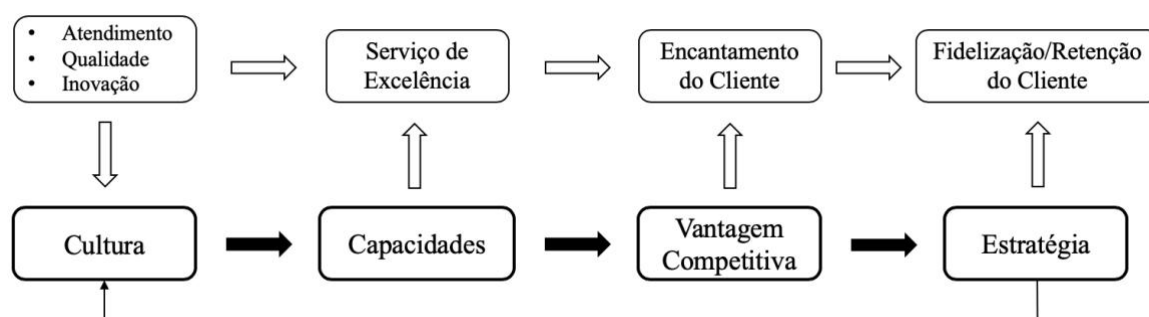
Para clientes que tiveram uma experiência de um serviço excelente, o mesmo se torna simplesmente adequado, sendo necessária uma nova superação de expectativas para causar o encantamento. Assim, as empresas devem se manter sempre em uma espiral que busque antecipar as expectativas dos seus clientes e promover continuamente o seu encantamento (JOHNSTON, 2004). Quando se refere a serviço de excelência e encantamento do cliente, consegue-se facilmente enxergar que a cultura da empresa possui em seus valores-chave atendimento e qualidade, porém, como descrito por Johnston (2004), manter-se sempre antecipando as expectativas para causar encantamento não é simples. A empresa precisa entender as expectativas dos seus clientes, desenhar uma forma de implementar em sua cultura atitudes que sejam capazes de surpreender e fidelizar os clientes, ou seja, a empresa deve manter sua cultura em constante inovação.

Bruno-Faria e Fonseca (2014) destacam entre os fatores que influenciam a criatividade e inovação na cultura organizacional os seguintes: comunicação aberta; aprendizagem contínua; reconhecimento; autonomia; flexibilidade; tomada de decisão; liberdade. Esses fatores também influenciam no que se refere a serviços de excelência. Para que o funcionário “de linha” possa prestar um atendimento de qualidade e resolver problemas, a cultura deve incentivar a liberdade para tomadas de decisões, e a flexibilidade e autonomia para que os colaboradores possam agir de acordo com o contexto. Além disso, o reconhecimento posterior incentiva que os colaboradores se mantenham sempre buscando antecipar as necessidades dos clientes e gerar o encantamento e fidelização dos mesmos.

Em sua pesquisa, Johnston (2004) enfatiza que pequenos gestos (como deixar uma flor no travesseiro ou o *kit* de higiene fornecido por uma companhia aérea) foram fatores de muita relevância. Tais atitudes não são caras, porém mudam a percepção do cliente. A partir do momento em que um cliente viaja por uma companhia que distribui alguns *kits* de higiene durante o voo, o mesmo criará expectativas para outras viagens com outras companhias. Entregar o esperado foi considerado o segundo fator mais mencionado, uma vez que quando a empresa não cumpre com o esperado, o cliente não chega nem ao nível de satisfação, entendendo que aquele serviço não é adequado. Por último, saber resolver problemas foi considerado um fator-chave para alcançar a percepção de um serviço excelente pelos clientes (JOHNSTON, 2004).

Entende-se que uma cultura precisa de alguns fatores para ser considerada um recurso estratégico capaz de promover a VCS. Tais fatores (comunicação aberta; flexibilidade; treinamento; tomada de decisão; autonomia; antecipação das necessidades dos clientes; liberdade; dentre outro citados nesse tópico) influenciam os três valores-chave da cultura (atendimento, qualidade e inovação) como recurso estratégico. Segundo diversos autores citados, tais valores são essenciais para que a empresa forneça um serviço de excelência pela percepção dos clientes e seja capaz de gerar encantamento nos mesmos. Assim, nossa análise estratégica pode ser mais bem detalhada:

Figura 5: Análise estratégica pelo modelo VBR – Os valores-chave da cultura e sua influência.



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Grant (1991, p. 115).

Na Figura 5 é possível visualizar como a cultura pode influenciar na Fidelização Retenção do Cliente, o que, por sua vez, pode ser considerada uma estratégia de vantagem competitiva a longo prazo. Muitas empresas sabem usar o marketing como uma forma de captação de clientes, mas poucas são capazes de mantê-los fiéis. Em seu estudo, Silva (2015) aponta que a retenção de clientes é mais importante pela ótica estratégica e menos cara do que a captação de novos clientes. Assim, possuindo os fatores “Atendimento, Qualidade e Inovação” como valores-chave de uma cultura estratégica, tais fatores se tornam base para um “Serviço de Excelência”, o que, por sua vez, tem maiores chances de causar o “Encantamento do Cliente” que gera a “Fidelização/Retenção do Cliente”. Neste caso, trabalha-se com experiências e percepções de pessoas, não sendo possível estabelecer uma “receita para o sucesso”, por isso, um serviço de excelência nem sempre gerará o encantamento do cliente, porém será satisfatório. Como pode-se perceber no esquema da Figura 5, a cultura necessita de um mediador (capacidades) para se tornar vantagem competitiva. A seguir será explorado como a gestão do conhecimento pode ser uma mediadora entre a cultura e a vantagem competitiva de uma empresa.



## 2.4. A Gestão do Conhecimento e sua relação com a Cultura Organizacional

A capacidade é a habilidade de um grupo de recursos exercer certa tarefa ou atividade, enquanto os recursos podem ser considerados a fonte das capacidades de uma organização, as capacidades são a fonte da vantagem competitiva (GRANT, 1991). Ribeiro *et. al.* (2017) ressalta a importância de se entender o comportamento da organização para compreender os fatores que resultam em vantagem competitiva, a gestão do conhecimento deve criar condições favoráveis para identificação e estruturação dos recursos relevantes para a empresa. A gestão do conhecimento sozinha não gera vantagem competitiva, porém conectada a um recurso estratégico possui influência na eficácia organizacional, que, por sua vez, afeta positivamente a estratégia da empresa (RIBEIRA *et. al.*, 2017).

Segundo Zheng, Yang e McLean (2010), a gestão do conhecimento pode ser considerada mediadora entre a Cultura Organizacional e a Eficácia Organizacional, o que influencia na elaboração de uma estratégia que alcance a vantagem competitiva. Para Grant (1991), a habilidade de uma organização alcançar a cooperação de recursos e capacidades é um elemento chave para elaboração de estratégias que resultem em vantagem competitiva sustentável. Assim, se considerarmos a cultura organizacional como um recurso estratégico, a gestão do conhecimento pode se enquadrar como uma “capacidade” no que se refere a elaboração de estratégias abordada por Grant (1991).

São três os fatores abordados por Zheng, Yang e McLean (2010) para entender a ligação entre gestão do conhecimento e eficácia organizacional:

Os recursos de conhecimento são resultado da cultura, estrutura e estratégia organizacional, porque o conhecimento é criado, compreendido e utilizado de acordo com um conjunto de valores e normas culturais, incorporados às relações estruturais e refletidos nas prioridades estratégicas. (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010, p. 764)

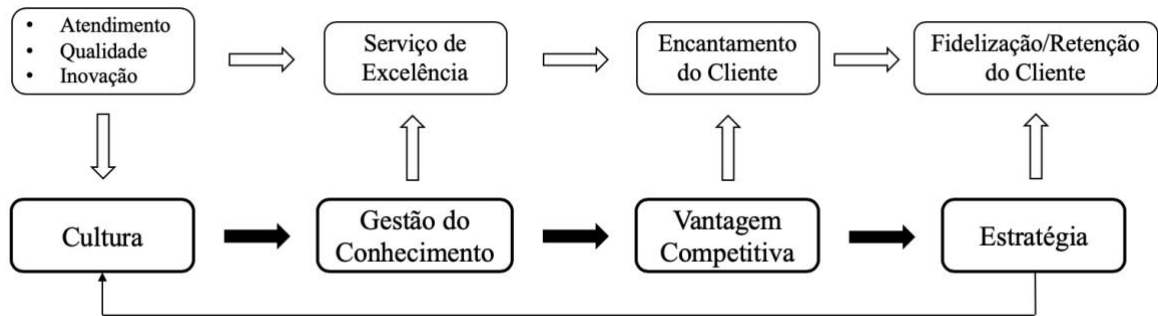
Apesar de citados três fatores, na conclusão dos estudos, Zheng, Yang e McLean (2010) afirmam que a gestão do conhecimento faz totalmente a mediação entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional. Também concluíram que dos três fatores estudados, a cultura organizacional fornece maior contribuição para a gestão do conhecimento. Possivelmente “devido ao fato de que a cultura determina as crenças, valores e normas básicas sobre o porquê e como da geração, compartilhamento e utilização de conhecimento em uma organização” (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010, p. 769). Cope *et al.* (2011) cita a Disney como um exemplo de utilização da cultura organizacional e gestão de conhecimento como estratégia. Em seu estudo sobre a gestão do conhecimento e o problema de espera em longas filas, os autores exemplificam a questão do *FASTPASS* (ferramenta utilizada pela empresa para agendamento

prévio de horários para que os convidados acessem as atrações) e sua relação com a gestão do conhecimento, uma vez que a ferramenta foi desenvolvida partir de uma análise das preferências dos clientes. Em sua conclusão, os autores afirmam ser “evidente que a organização da Disney define o clima para o compartilhamento de conhecimento” (COPE *et. al.*, 2011, p. 18). Esse “clima para o compartilhamento de conhecimento” faz parte da cultura organizacional da empresa, uma cultura que incentiva o compartilhamento de ideias e aprendizados. As empresas que se interessem em utilizar sua cultura como estratégia através da gestão do conhecimento, devem incentivar que os colaboradores compartilhem ideias, ouçam os clientes e busquem soluções no cotidiano (fatores que influenciam no entendimento de “serviço de excelência” abordado anteriormente).

Rezende, Pereira e Oliveira (2016) reforçam em seu estudo a importância da empresa em possuir um ambiente aberto à criatividade e inovação, conforme abordado anteriormente no tema de cultura organizacional como recurso estratégico, para que a gestão do conhecimento funcione como um capacitante para a vantagem competitiva. Um ambiente aberto à criatividade e inovação onde os funcionários possuam autonomia e flexibilidade para solucionar problemas e tomar decisões importantes quando necessário é um ambiente favorável para a aprendizagem contínua e a geração de conhecimento organizacional. Para Rosa (2012) o conhecimento organizacional está enraizado na história e cultura organizacional da empresa, em seu estudo, a autora coloca a classificação de conhecimento como recurso, no caso, entenderemos o conhecimento como um fator da cultura organizacional. Segundo a autora, são muitos os benefícios obtidos através da gestão do conhecimento, em sua conclusão os seguintes são citados: “compartilhar melhores práticas de gestão, acelerar inovação, organizar a informação disponível, mapear competências individuais, reter talentos e facilitar a contribuição individual dos colaboradores” (ROSA, 2012, p. 132).

Entendendo a Gestão do conhecimento como mediadora entre a Cultura Organizacional e a Eficácia Organizacional, percebe-se que a gestão do conhecimento possui influência direta na Vantagem Competitiva, sendo um fator capacitante para a ocorrência da mesma. Entendemos que a realização de um “Serviço de Excelência” é a junção dos valores-chave da cultura com a gestão do conhecimento e, de como esses fatores podem ser melhor administrados, visando a experiência dos clientes de forma a causar o encantamento dos mesmos. Assim, nossa análise estratégica baseada no modelo de Grant (1991) fica da seguinte forma:

Figura 6: Análise estratégica pelo modelo VBR – A Gestão do Conhecimento como mediadora.



Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de Grant (1991, p. 115).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa é de natureza mista, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo descritivo. Quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva, quanto aos meios foi realizada uma pesquisa de campo do tipo survey e bibliográfica. A pesquisa foi classificada como descritiva pois tem como objetivo descrever e analisar a relação entre conceitos (VBR; Cultura Organizacional; Gestão do conhecimento), categorias ou variáveis (cultura Disney) em um determinado contexto, no caso, os quatro parques temáticos do *Walt Disney World* (MANZATO; SANTOS). A estratégia definida foi de estudo descritivo, visando identificar a aplicação da teoria na prática de uma empresa

O levantamento bibliográfico foi feito a partir das seguintes bases: CAPES, Spell, Google Acadêmico, *Research Gate* e Google. As bases CAPES, Spell e Research Gate foram utilizadas para busca de artigos com as seguintes palavras-chave: “visão baseada em recursos”; “cultura organizacional”; “gestão do conhecimento”; “estratégia Disney”; “encantamento do cliente”; “*resource-based view*”; “*knowledge management*”; “*organizational culture*”; “*cliente enchantment*”. Os artigos foram selecionados através da leitura dos resumos.

A partir dos artigos selecionados, foram utilizadas as referências dos mesmos para levantamento de demais artigos. Os títulos foram buscados no Google Acadêmico e selecionados através da leitura dos resumos. O Google foi utilizado para buscas de sites e notícias que fossem relevantes para a pesquisa. Inicialmente, foram selecionados artigos publicados nos últimos cinco anos, aceitando até artigos publicados nos últimos dez anos. Alguns artigos de período mais longo foram utilizados por serem considerado base para os artigos selecionados, sendo necessária a leitura dos mesmos para a fundamentação teórica dessa pesquisa. Durante o levantamento também foram utilizados livros, a seleção dos livros foi feita a partir da leitura dos artigos, quando foram identificados alguns livros que eram utilizados em diversas pesquisas sobre o assunto. A pesquisa foi realizada durante o segundo semestre do ano de 2019 e o período utilizado para pesquisa de campo foi de uma semana, assim, o corte da pesquisa foi classificado como transversal.

Após o levantamento de dados da pesquisa bibliográfica, optou-se pela realização de uma pesquisa de campo do tipo survey buscando analisar o impacto da cultura e da gestão do conhecimento na estratégia de retenção dos clientes. O questionário tinha como objetivo evidenciar os impactos desses da cultura e gestão do conhecimento na opinião e retenção de clientes dos parques do Walt Disney World.

### 3.2. Caracterização da Organização, População e Amostra

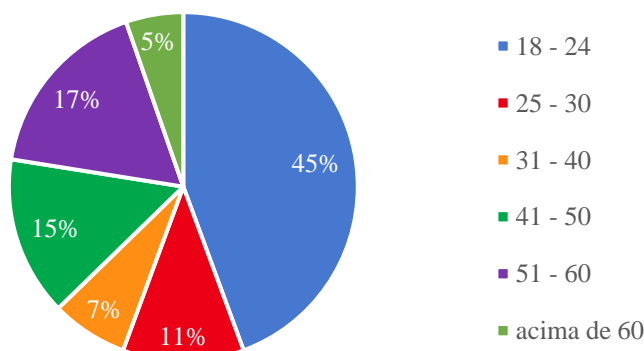
Os parques do Walt Disney World foram escolhidos pela facilidade de obtenção de informações de respondentes para a pesquisa de campo, uma vez que os demais parques da empresa são de difícil acesso aos brasileiros (Ásia) ou não possuem uma concentração de parques como a do complexo escolhido (*Disneyland* de Paris e Califórnia).

Os parques temáticos de Orlando estão entre os 10 parques mais visitados do mundo desde 2011 até 2018 2018 (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018). Além disso, ficou nas seguintes posições da *U.S. News & World Report travel rankings*: primeiro em férias de família nos Estados Unidos; primeiro em férias de inverno em família; terceiro em melhores lugares para se visitar na Flórida; sétimo em melhores destinos para férias de primavera em família; nono em melhores férias baratas de inverno (U.S. NEWS & WORLD REPORT, 2019). A visita ao complexo Walt Disney World também fica na primeira posição de melhores coisas a serem feitas em Orlando (U.S. NEWS & WORLD REPORT, 2019).

O público-alvo do questionário eram brasileiros acima de 18 anos que houvessem visitado os parques do *Walt Disney World* entre 2011 e 2019. A idade foi estabelecida levando-se em consideração que, apenas a partir da maioridade, não há necessidade de autorização do responsável para viagens. O período foi definido a partir dos dados coletados pela TEA/AECOM (possuía informações apenas a partir de 2011) e pelas alterações realizadas nos parques do complexo a partir do ano de 2011, uma vez que a partir desse ano os parques foram sendo reformados sucessivamente. A decisão do período buscou conseguir respostas mais atuais, uma vez que os parques vêm sofrendo grandes alterações em suas estruturas físicas.

Conforme demonstrado no gráfico 1, o maior grupo de respondentes era formado por jovens entre 18 a 24 anos, seguido dos indivíduos de 51 a 60 anos, 41 a 50 anos e 25 a 30 anos. Por fim, os grupos que obtiveram menor aderência foram de 31 a 40 anos e acima dos 60 anos.

Gráfico 1: Idade dos respondentes do questionário



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

### 3.3. Instrumento

Para a pesquisa de campo foi aplicado um questionário anônimo dividido em quatro seções sobre a experiência dos visitantes nos parques do *Walt Disney World* em Orlando, utilizando perguntas restritas, escala Likert e, ao final, uma pergunta aberta e espaço para comentários, assim, será utilizada tanto uma análise estatística quanto interpretativa, entendendo-se a técnica de pesquisa como mista. A primeira seção constitui em perguntas restritas para identificar idade, período de visita, motivo de visita, quantas visitas já haviam realizado e quais parques foram visitados. O objetivo da primeira seção era que o respondente pensasse e lembrasse da sua visita aos parques de modo a já se ambientar para as próximas seções, para fins da pesquisa, foi feita uma divisão demográfica dos respondentes, visando auxiliar a análise das respostas. A divisão demográfica foi feita através da idade dos respondentes, o corte de idade foi a partir dos 18 anos, em razão das implicações legais para viagens internacionais e não houve uma idade máxima para respostas. Na segunda e terceira seção foram utilizadas a escala Likert, sendo a segunda seção referente à opinião do cliente após a visita e a terceira referente à satisfação do cliente em relação à experiência durante a visita. A quarta seção é formada por uma pergunta aberta sobre o motivo pelo qual o respondente retornaria aos parques do complexo, um espaço para observações (caso o respondente quisesse falar algo a mais) e um espaço caso o respondente tivesse interesse em receber a pesquisa por e-mail, não sendo obrigatório.

Assim, o instrumento foi elaborado de forma a comparar os aspectos da cultura da empresa com a experiência dos clientes e o nível de satisfação, buscando compreender quais fatores influenciam no encantamento e a retenção dos clientes. O questionário foi testado em três indivíduos antes de ser divulgado para realização de alterações necessário e marcação do tempo de resposta, todos finalizaram antes de cinco minutos.

### 3.4. Procedimentos de coleta a análise de dados

O questionário da pesquisa foi elaborado na base do Google e divulgado através das mídias sociais para grupos que fizessem parte do público-alvo, tendo como meta inicial atingir o número mínimo de 30 respondentes, número alcançado após duas horas da divulgação do questionário. O questionário ficou disponível pelo período de uma semana, sendo divulgado no período entre 27 de setembro e 02 de outubro de 2019, permanecendo disponível até o dia 04 de outubro de 2019. Inicialmente o período para respostas seria de duas semanas, porém, apesar de ter sido realizada duas divulgações, a segunda não obteve adesão e optou-se por fechar o questionário após a primeira semana. Foram 169 respondentes anônimos que participaram da pesquisa nesse período, destes, 52 optaram por deixar alguma observação no campo aberto. Os dados foram analisados após a conclusão. Para a análise dos dados, optou-se pela utilização de gráficos elaborados a partir dos fornecidos pela base Google e tabelas para as respostas abertas. Os gráficos da escala Likert foram divididos por tópicos de forma a ter um melhor entendimento dos resultados. As repostas à pergunta aberta foram tabuladas e divididas nas seguintes categorias: atrações/novas atrações; serviço/atendimento; família; infância/todas as idades; sonho/magia/encanto; experiência/outros sentimentos; diversão; outros motivos; não retornaria. As categorias foram criadas de acordo com a repetição das respostas, utilizando-se o procedimento de análise de conteúdo.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo do presente estudo é analisar a cultura Disney como recurso estratégico para a retenção de clientes nos parques temáticos do Walt Disney World. Assim, o questionário foi elaborado de forma a comparar os aspectos da cultura da empresa com a experiência dos clientes e o nível de satisfação, buscando compreender quais fatores influenciam no encantamento e a retenção dos clientes. Para isso, dividiu-se a análise e discussão de resultados em três tópicos: Apresentação do Complexo Disney; A Cultura Disney; A Retenção de Clientes.

##### 4.1. O Complexo Walt Disney World

O *Walt Disney World* não foi o primeiro parque da Walt Disney., o primeiro parque, a Disneylândia, foi inaugurado na Califórnia no dia 17 de julho de 1955. Como primeira experiência, a inauguração do primeiro parque da companhia foi um fracasso, entre os principais problemas estavam a falta de preparo para o grande evento. Segundo Nader (2014), naquele "domingo negro" a Disneylândia recebeu 33 mil pessoas, o triplo dos convidados oficiais, gerando grande congestionamento além da falta de comida e bebida nos restaurantes. Após a grande inauguração, o parque ficou fechado para que os problemas percebidos fossem solucionados. Foram feitas melhorias no serviço de alimentação e controle do público, além de um estudo para melhoria do trânsito na região (NADER, 2014). Tendo pensado em soluções para os problemas iniciais, a Disneylândia voltou a abrir as portas.

Após a repercussão da Disneylândia, Walt começou a buscar outro local para construção de um novo projeto, chamado de Projeto X. Uma das frustrações de Walt foi o terreno em que a Disneylândia fora construída, na época não possuía recursos para aquisição dos terrenos no entorno, dessa forma, não pôde ampliar a Disneylândia (NADER, 2014). O local escolhido para o Projeto X foi a Flórida, os fatores levados em consideração foram o clima quente e a região pantanosa, logo, terrenos mais baratos. A região central foi estrategicamente escolhida para que não houvesse pessoas circulando pelos parques com roupas de banho e a degradação dos maquinários pela maresia.

Decidido o local, as compras dos terrenos começaram em 1964, em absoluto sigilo para evitar a especulação imobiliária. Segundo Nader (2014) Walt enviou 114 executivos de diferentes locais do país para comprar os lotes em nome de empresas fictícias. Após a conclusão em 1967, todos os lotes foram transferidos para as empresas Disney e foi instituído o *Reedy Creek Improvement District*, o que tornou viável a construção da cidade de lazer planejada por



Walt Disney. Localizado em *Lake Buena Vista*, o *The Walt Disney World Resort* ocupa uma área do tamanho da cidade de São Francisco. Foram três anos de planejamento e dois de construção, totalizando US\$450 milhões, para a abertura do *Disneyworld* em 1 de outubro de 1971 (NADER, 2014).

O complexo *Walt Disney World* hoje oferece 31 hotéis para hospedagem, 4 parques de diversão (*Magic Kingdom*; *Animal Kingdom*; *Hollywood Studios*; *Epcot*), 2 parques aquáticos (*Disney's Blizzard Beach*; *Disney's Typhoon Lagoon*), 2 centros comerciais (*Disney's BoardWalk*; *Disney Springs*) e um complexo esportivo (*ESPN Wide World of Sports Complex*) (WALT DISNEY WORLD, 2019). Além da área utilizada para construções, o complexo possui 25% de sua área designada como reserva natural, uma área de conservação da vida animal e preservação ambiental (NADER, 2014). Em 2018, a *Walt Disney Attractions* se mantém em primeiro lugar no ranking de grupos de parques temáticos no mundo desde 2011, superando em todos os anos os demais concorrentes em parques temáticos/de diversões mais visitados do mundo. (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018).

#### 4.1.1. Magic Kingdom

Inaugurado em 1971 com área de 44,3 hectares, o parque é considerado uma Disneylândia maior e mais moderna (NADER, 2014). O parque é dividido em seis áreas: *Main Street USA* (Rua Principal); *Adventureland* (Terra da Aventura); *Frontierland* (Terra da Fronteira); *Liberty Square* (Praça da Liberdade); *Fantasyland* (Terra da Fantasia); *Tomorrowland* (Terra do Amanhã) (WALT DISNEY WORLD, 2019). A divisão das áreas do parque é muito clara, cada área possui uma ambientação diferenciada, as mudanças são desde a textura do chão onde o visitante pisa até os prédios e a música ambiente. Os funcionários de cada área possuem sua própria vestimenta e um anfitrião de uma área não pode transitar em outra área do palco (NADER, 2014). A seguir, na figura 7, um mapa para melhor visualizar cada área do parque:

Figura 7: Mapa do parque Magic Kingdom.



Fonte: Walt Disney World (2019), acessado em 19 de setembro de 2019.

O parque *Magic Kingdom* se mantém em primeiro lugar no *ranking* de parques temáticos/de diversão do mundo desde 2011, sendo o parque temático/de diversões mais visitado do mundo há pelo menos oito anos consecutivos (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018). O parque é o escolhido para sediar as principais festividades durante o ano, possui decoração, festas e desfiles diferenciados na época de *Halloween* (dia das bruxas), Natal, Ano Novo, além do Dia de Ação de Graças e do *Super Bowl* - decisão do campeonato de futebol americano (WALT DISNEY WORLD, 2018).

#### 4.1.2. Epcot

Inaugurado em 1982 com área de 121,4 hectares, na época foi considerado o maior empreendimento privado do mundo (NADER, 2014). O projeto inicial pensado por Walt Disney era que o parque na verdade fosse uma cidade do futuro, por isso o nome *Experimental Prototype Community of Tomorrow* (Protótipo Experimental de Comunidade do Futuro). A

ideia era que a cidade funcionasse com energia limpa e fosse a mais avançada tecnologicamente possível para a época. Em razão da falta de viabilidade financeira, decidiu-se por criar um parque seguindo os mesmos princípios da cidade, assim, o Epcot é dividido em duas áreas, o *Future World* (Mundo do Futuro) que possui uma ala leste e outra oeste e o *World Showcase* (Vitrine do Mundo) que foi construída com o auxílio dos países que nela se encontram (NADER, 2014). Abaixo, conseguimos visualizar as áreas do parque, nesse caso as áreas são tão independentes que a Vitrine do Mundo é “aberta” em horário diferenciado, ficando disponível para os convidados apenas a partir das onze horas da manhã (o parque abre entre oito ou nove horas da manhã) (WALT DISNEY WORLD, 2019).

Figura 8: Mapa do parque Epcot.



Fonte: Walt Disney World (2019), acessado em 19 de setembro de 2019

Com muita atenção aos detalhes, o mapa do parque utilizado foi recolhido durante o Festival de Vinho e Comida que ocorre no mês de setembro, por essa razão a “bússola” que

aparece no canto superior direito do mapa possui a imagem de um hambúrguer com talheres cruzados (WALT DISNEY WORLD, 2019). O *Epcot* recebe diversos festivais com diferentes decorações durante o ano, normalmente fora das épocas de férias e festividades, chamando turistas e visitantes locais durante os meses de baixa estação. O *Epcot* se mantém entre os dez parques mais visitados do mundo no *ranking* de parques temáticos/de diversões do mundo ocupando as posições de sexto (2011, 2012) quinto (em 2013), novamente sexto (2014 até 2016) e sétimo lugar (2017, 2018) (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018).

#### 4.1.3. Hollywood Studios

Inaugurado em 1989 com área de 62,3 hectares inicialmente possuía o nome de *Metro Goldwyn Mayer* (MGM), passando a se chamar *Disney's Hollywood Studios* apenas em 2007 (NADER, 2014). Na época de sua inauguração, a empresa não possuía material de cinema e estúdios, uma vez que seus arquivos eram compostos basicamente por desenhos. Na mesma época, a MGM (empresa concorrente na área de entretenimento) passava por dificuldades financeiras, cedendo o direito de uso de sua marca para o parque (NADER, 2014).

O parque é dividido em diversas áreas e, diferentemente dos demais parques, possui uma lista de shows com personagens que ocorrem como atrações do parque durante o dia em diversos horários. Dividido em nove áreas diferentes sendo a área de *Toy Story Land* e *Star Wars: Galaxy's Edge* as mais recentes (a última inaugurou em agosto de 2019) e as que mais se destacam, uma vez que suas temáticas são imersivas nos filmes que as inspiraram e não em estúdios (WALT DISNEY WORLD, 2019). Abaixo é possível identificar que as áreas sobressaem no mapa:



Figura 9: Mapa do parque Hollywood Studios.



Fonte: Walt Disney World (2019), acessado em 19 de setembro de 2019

O *Disney's Hollywood Studios* é o parque com menor extensão do complexo e, consequentemente, o parque não possui tantas atrações quanto os anteriores, se mantendo entre os dez parques mais visitados do mundo no *ranking* de parque temáticos/de diversões do mundo ocupando a oitava posição desde o ano de 2011 até 2016, passando para a nona posição em 2017, quando foi inaugurado um novo parque da Disney em Xangai, permanecendo na posição em 2018 (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018).

#### 4.1.4. Animal Kingdom

Inaugurado em 1998 com área de 202 hectares é o maior parque do complexo e, na época, foi considerado o maior zoológico. O parque possui um passeio de safari como uma de suas principais atrações, razão pela qual ocupa área tão extensa (NADER, 2014). Inicialmente

dividido em cinco áreas, sendo essas Oasis; *Dinoland U.S.A.* (área voltada para o público infantil), *Discovery Island*, Ásia e África.

Em meados de 2017 foi inaugurada a área de *Pandora – The World of Avatar*, com uma nova tecnologia que permite que a “flora local” brilhe durante a noite, o espaço só foi possível quando o parque passou a estender seu horário de funcionamento (o parque sempre fechou muito antes dos demais em razão dos animais que habitam em sua área). O parque foi o último a receber um show noturno e a ficar aberto até o anoitecer (WALT DISNEY WORLD, 2019), porém a mudança trouxe resultados. Segundo o *ranking* das visitas dos parques temáticos/de diversões do mundo, o parque permaneceu em sétima posição de 2011 até 2016, em 2017 o parque ultrapassou o *Epcot* ficando em sexto lugar, fato que se repetiu em 2018 (TEA/AECOM, 2011; TEA/AECOM, 2012; TEA/AECOM, 2013; TEA/AECOM, 2014; TEA/AECOM, 2015; TEA/AECOM, 2016; TEA/AECOM, 2017; TEA/AECOM, 2018). Abaixo é possível visualizar o novo mapa do parque:

Figura 10: Mapa do parque Animal Kingdom.



Fonte: Walt Disney World (2019), acessado em 19 de setembro de 2019

#### 4.2. A Cultura Disney

A empresa possui sua terminologia própria, para melhor entendimento do estudo, há a necessidade de apresentação da terminologia Disney: Os clientes são convidados; os funcionários/colaboradores são membros do elenco e são tratados sempre pelo primeiro nome (nos Estados Unidos normalmente é usado o sobrenome); os uniformes são fantasias; toda a área do parque que pode ser vista pelos convidados é chamada de palco; áreas restritas aos membros do elenco são os bastidores (DISNEYS INSTITUTE, 2015).

O uso de uma terminologia própria pode parecer exagerada a princípio, porém, a ideia das palavras é passar uma imagem para todos os envolvidos. Segundo o Disney Institute (2015), quando você se refere ao seu cliente como convidado ao invés de usar o termo cliente, cria-se um senso de proximidade e importância. As expressões “cliente insatisfeito” e “convidado insatisfeito” possuem pesos diferentes na cabeça dos colaboradores. Essa cultura de palavras também é um fator motivador para os membros do elenco, em um restaurante o garçom anota os pedidos e leva os pratos às mesas, na Disney o garçom faz parte do espetáculo e colabora para a experiência do convidado (DISNEYS INSTITUTE, 2015).

A Disney possui quatro pilares em sua cultura, o *Disney's Keys to the Kingdom* - As Chaves do Reino Disney. São os quatro princípios da companhia para o sucesso: segurança, cortesia, show e eficiência (NADER, 2014), tais fatores andam em conjunto com os valores-chave citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2015), segurança, cortesia e eficiência se enquadram dentro de “qualidade”; cortesia e show se enquadram dentro de “atendimento”; show e eficiência se enquadram dentro de “inovação”. A ordem dos princípios é importante, segundo Lee (2009) ter uma prioridade evita que o colaborador (ou membro do elenco) faça confusão na hora de agir. Além disso, as palavras escolhidas são simples e claras, não geram ambiguidade, auxiliando a compreensão e fixação dos princípios aplicados. O que é necessário para que haja uma cultura de inovação na empresa, uma vez que para isso deve haver clareza e entendimento entre os colaboradores sobre os valores da empresa. Segundo Bruno-Faria e Fonseca (2014) os elementos considerados mais presentes em organizações inovadoras foram os valores.

Para entender a cultura da empresa é necessário entender o que significam as palavras usadas como pilares da mesma:

Segurança - as medidas de segurança implementadas nos parques da Disney muitas vezes vão além das exigências da lei local (DISNEY INSTITUTE, 2015). A segurança é a responsável por passar confiança para os convidados, sendo função de todo elenco garantir a

segurança dos convidados e de outros membros do elenco (NADER, 2014). Sendo assim, é o primeiro e mais importante princípio.

Cortesia - transformar a cortesia em um conjunto de comportamentos aplicados no atendimento (DISNEY INSTITUTE, 2015). Ou seja, todo convidado deve receber tratamento especial, os membros do elenco são treinados para conseguir suprir as dúvidas e auxiliar em situações problemáticas (NADER, 2014).

Show - Quando os funcionários estão no palco, tudo deve ser perfeito. As fantasias, a forma de portar, a aparência do elenco, tudo deve estar condizente com o ambiente. Nada por desviar o convidado da realidade, dessa forma, os membros do elenco devem estar de acordo com os locais de trabalho e manter uma atitude positiva (NADER, 2014).

Eficiência - O estudo e a busca pela eficiência operacional em todos os parques é o último pilar. Analisar os fluxos de convidados e padrões são essenciais para proporcionar equipamentos e alocação adequada de membros do elenco (DISNEY INSTITUTE, 2015). Apesar de importante, a eficiência ocupa o quarto lugar nos pilares do atendimento, o que não significa que não seja importante, mas deve realçar o show e nunca prejudicar a segurança ou a cortesia (NADER, 2014).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2015, p. 253) “quanto mais fechada a trama que une as interpretações e atividades, mais profundamente enraizada é a cultura”. Nader (2014) afirma que a Disney possui uma cultura bem enraizada, uma cultura que amadureceu por mais de oitenta anos e é um fator importante para a relevância da companhia no cenário global. Segundo Connellan (2012), o significado de cultura no Disneyworld é a maneira pela qual o complexo funciona.

#### 4.2.1. Os Membros do Elenco

Para manter o padrão de qualidade, a cultura Disney é apresentada desde o momento da seleção dos convidados. Como um dos princípios da empresa é o show, é necessário manter uma determinada aparência, o que é explicado na apresentação aos candidatos a membros do elenco (DISNEY INSTITUTE). Tal aparência abrange a cor do cabelo dos funcionário (não pode ter mais de uma cor, deve possuir uma cor única), o tipo de maquiagem (natural) a cor das unhas (não pode ser chamativa) entre outros pontos, o conjunto de modelo de aparência ideal é chamado de *Disney Look* (DISNEY CAREERS, 2019).

Após selecionados, os membros do elenco passam por um treinamento denominado Tradições, este treinamento é considerado um programa de orientação para novos



colaboradores. Os instrutores são membros do elenco voluntários, a ideia do treinamento é "colocar a Disney dentro dos novos membros do elenco", em outras palavras, é ensinada a história, a terminologia e a cultura Disney para os novos funcionários. Segundo o Disney Institute (2015), os principais propósitos do programa são: introdução aos fundamentos da cultura; aprender a linguagem e os símbolos, as tradições, os padrões de qualidade, valores e comportamentos; criar um senso de empolgação para trabalhar; apresentação das normas essenciais de segurança.

Durante um período, após as duas semanas de treinamento intensivo, os membros do elenco que ainda estão aprendendo as suas atividades ganham um pequeno aviso em seus *pins* (local onde fica a “placa” de nome, país e línguas faladas), o *earning my ears* (ganhando minhas orelhas) é um aviso de que, apesar daquele membro do elenco já possuir conhecimento teórico de todo o atendimento, ainda falta um período de prática para alcançar o atendimento de qualidade Disney. Sempre ao lado de um membro do elenco em período de treinamento há um membro do elenco experiente para caso haja necessidade.

Apesar de necessário, para se atingir um nível de excelência em serviços são necessários outros aspectos dos membros do elenco como motivação, flexibilidade, autonomia, tomada de decisões, entre outros (LEE, 2009). Em seu livro, Lee (2009) ressalta diversas vezes a importância da motivação dos colaboradores e como a Disney mantém os seus membros do elenco motivados sem uma recompensa financeira. Segundo o autor, a empresa motiva os funcionários fornecendo um ambiente flexível, os membros do elenco possuem autonomia para tomar decisões e fornecer brindes para que a experiência do convidado não seja influenciada negativamente. Além disso, outros membros do elenco indicam seus colegas para receber “prêmios” (reconhecimento) de membro do elenco que fez a diferença. Assim, o ambiente estabelecido pela cultura da empresa é um ambiente de coletivismo focado em fornecer a melhor experiência aos seus convidados (LEE, 2009). Estes aspectos são presentes em culturas de inovação, o que pode ser considerado um recurso para geração de vantagem competitiva sustentável (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2009).

#### 4.2.2. Atendimento Disney

Segundo o Disney Institute (2015, p. 23), “Atendimento de qualidade significa superar as expectativas dos convidados e prestar atenção aos detalhes”. Os detalhes, conforme já mencionado anteriormente, estão em todos os locais, desde uma maçaneta com um pequeno desenho do Mickey até no chão e na música dos ambientes. A atenção aos detalhes é um fator

tão importante que os terrenos onde foram construídos os parques eram formados por pântanos, assim, os mesmos foram elevados para que fossem construídos túneis “subterrâneos” abaixo da elevação, dessa forma seria possível o trânsito de membros do elenco e produtos pelas diversas áreas do parque sem serem percebidos em ambientes diferentes dos seus locais de trabalho (DISNEY INSTITUTE, 2015; NADER, 2014).

Para alcançar um nível de excelência em seu atendimento, a Disney criou um estudo sobre os convidados intitulado de *guestologia*. Muitas vezes os convidados deixam um *feedback* por meio de cartas ou comentários em redes sociais ou sites de viagem. Porém, a Disney possui sua própria pesquisa de campo onde todos os membros do elenco são postos de escuta para auxiliar a empresa a desenvolver e melhorar cada vez mais o seu serviço, sendo assim, existem dois tipos de membros do elenco como postos de escuta: os formais com a pesquisa da empresa e os informais que estão diretamente em contato com o cliente. Os membros do elenco, durante seus atendimentos, escutam e auxiliam convidados com diversos problemas, com uma cultura de comunicação aberta, esses colaboradores se sentem confortáveis em levar esses casos aos seus superiores e medidas são tomadas de forma a minimizar qualquer impacto negativo na experiência do convidado. Os postos de escuta formais são membros do elenco que ficam pelo parque com *tablets* que contém um questionário sucinto, quando eles identificam algum convidado que aparentemente está descansando, sem pressa, esses se aproximam e perguntam se o convidado gostaria de participar de uma pesquisa (CONNELLAN, 2012; DISNEY INSTITUTE, 2015; LEE, 2009; NADER, 2014).

#### 4.2.3. Constante mudança

Os parques da Disney estão sempre em constantes mudanças, tal aspecto está presente no que tange a cultura de inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2009). A cultura de inovação pode ser percebida na história da empresa, Walt Disney (fundador da empresa Disney) era um dos defensores de que enquanto houvesse imaginação a Disneylândia jamais estaria pronta. Esse pensamento se manteve para todos os demais parques da empresa, inclusive os parques do *Walt Disney World* em Orlando. Dificilmente uma pessoa irá visitar o complexo em dois anos diferentes e encontrar os parques sem nenhuma novidade, as mudanças podem não ser tão significativas para a experiência em um período curto de tempo, mas certamente não passarão despercebidas.

Em constante mudança, a Disney possui uma equipe que torna a magia realidade, os chamados *imagineers* (é a combinação das palavras imaginação + engenheiros em inglês).

Esses profissionais são responsáveis por pensar e criar as áreas temáticas dos parques, pensando em todos os detalhes da decoração e ornamentação, além das atrações de acordo com cada área (DISNEY INSTITUTE, 2015; NADER, 2014). Esse ano foi anunciada uma grande mudança no parque *Epcot* que possui previsão de conclusão em 2021, quando o complexo estará completando 50 anos (SIMONETTI, 2019).

É importante ressaltar que os demais parques do complexo já vêm sofrendo alterações com a adição de novas áreas desde 2011, quando a antiga área do *Magic Kingdom* “*Mickey’s Toon Town Fair*” foi fechada e foi feita a expansão da *Fantasyland*, o que foi chamada de *New Fantasyland*. Considerada a maior expansão da história do parque, antes o *Magic Kingdom* possuía apenas um castelo (da Cinderela), na expansão foram construídos mais dois castelos de princesas da Disney (CANTEIRO, 2012). Outra grande mudança foi o término do show noturno do parque após 14 anos sendo exibido no castelo da Cinderela como encerramento do dia, o show *Wishes: A Magical Gathering of Disney’s Dream* foi encerrado no dia 11 de maio de 2017 e substituído pelo novo show *Happily Ever After* (ROSSET, 2017).

Conforme comentado anteriormente o *Animal Kingdom* teve suas mudanças históricas anunciadas em 2015. A partir de 2016 o parque passou a estender o seu horário de funcionamento (limitado em razão do safari) e inaugurou seu show noturno, foi o último parque a ter um show noturno (GRANDI, 2015), o que resultou no aumento de visitas ao parque. A expansão do parque Pandora – *The World of Avatar* também foi anunciada em 2015, porém a maior expansão da história do parque só foi inaugurada em 2017, sendo a atração *Avatar Flight of Passage* a atração mais procurada pelos visitantes até hoje (BEZERRA, 2017; WALT DISNEY WORLD, 2019).

O *Hollywood Studios* teve duas novas áreas inauguradas, a primeira em 2018 mais focada para o público infantil. No dia 30 de junho de 2018 a *Toy Story Land* foi inaugurada e era a área mais procurada do parque até agosto de 2019 (MONTEIRO, 2018; WALT DISNEY WORLD, 2019) quando foi inaugurada a nova área que havia sido divulgada, a *Star Wars Galaxy Edge*. A nova área inspirada nas trilologias de *Star Wars* foi inaugurada no dia 29 de agosto de 2019 (MAIA, 2019).

A empresa também utiliza tecnologia para melhorar cada vez mais a experiência do visitante. Hoje a empresa utiliza um aplicativo chamado *My Disney Experience*, através dele é possível associar os seus ingressos dos parques, informações do quarto caso se hospede em um hotel da Disney, agendar o seu *FastPass+* (a fila virtual com intervalo de horário para evitar filas nos brinquedos mais concorridos) com sessenta dias de antecedência e reservar restaurantes com até cento e oitenta dias de antecedência, além do armazenamento das fotos

tiradas pelos fotógrafos da Disney no parque que podem ser adquiridas posteriormente (DICAS DA DISNEY E ORLANDO, 2019; WALT DISNEY WORLD, 2019). Outra conveniência é a *Magic Band*, a pulseira inteligente da Disney que associada ao aplicativo pode ser usada como ingresso do parque, cartão de crédito, chave do quarto nos hotéis do complexo e para o uso do *FastPass+* e para associar as fotos tiradas pelos fotógrafos no aplicativo dos convidados (WALT DISNEY WORLD, 2019).

Em 2019 a Disney anunciou na D23 Expo (conferência anual realizada pela empresa para anunciar os próximos lançamentos) o novo aplicativo que tem previsão de lançamento para o ano de 2020. O aplicativo traz como proposta um auxílio no planejamento de sua viagem através do Gênio (aplicativo terá o nome de *Genie*, gênio em inglês, em homenagem ao Aladin), fornecendo dicas de roteiros e tempos de espera em filas em tempo real para que os visitantes possam aproveitar cada vez mais a sua visita. Conforme os visitantes forem utilizando o aplicativo, o mesmo aprenderá cada vez mais sobre eles e fornecerá dicas mais direcionadas e personalizadas. Associado a *magic band*, disponibilizando as opções de agendamento do *FastPass+*, de reservas dos restaurantes e de visualização e compra das fotos tiradas pelos fotógrafos da Disney nos parques, o aplicativo virá para substituir o *My Disney Experience* (NOVAIS, 2019).

#### 4.3. A Retenção do Cliente

A cultura está presente como um recurso estratégico para a fidelização do cliente, conforme analisado, a Cultura Disney busca fornecer a todos os convidados uma experiência única que, uma experiência mágica. A gestão do conhecimento é o caminho pelo qual a cultura da empresa se torna parte da estratégia empresarial. Os membros do elenco na Disney são incentivados a compartilhar suas ideias, ouvirem os clientes e buscarem soluções, com uma cultura de autonomia e tomada de decisões, o que está alinhado com uma cultura que mediada pela gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é aplicada de forma a fazer com que a cultura organizacional atinja a eficácia organizacional, dessa forma é capaz de tornar toda a experiência do cliente satisfatória. A gestão do conhecimento por si só não gera vantagem competitiva, assim como uma cultura organizacional não é uma estratégia em si. Porém, se utilizar a cultura organizacional junto da gestão do conhecimento, terá uma vantagem competitiva. Afinal, um serviço de excelência é a junção dos valores-chave da cultura (atendimento, qualidade e inovação) com a gestão do conhecimento.

Pela ótica da estratégia, retenção de clientes é mais importante e menos cara do que a captação de novos clientes (SILVA, 2015). Por essa razão é cada vez mais importante que as empresas saibam encantar os seus clientes através da antecipação das suas necessidades, criando experiências diferenciadas, uma vez que a satisfação já é esperada pelo cliente (KIM; AGGARWAL, 2016).

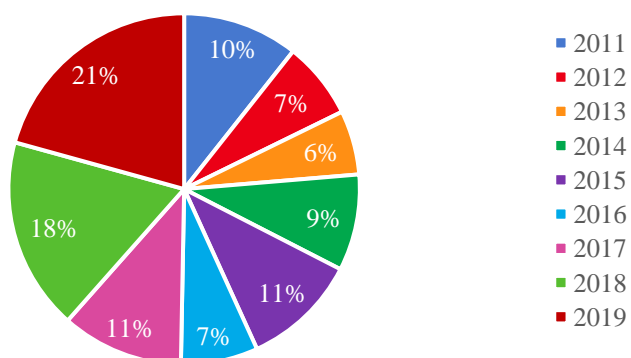
#### 4.3.1. Discussão de Resultados

Os resultados da pesquisa serão separados em quatro seções, sendo a primeira seção referente as visitas do público-alvo, na primeira seção a ideia é entender se há retenção dos visitantes brasileiros nos parques do Walt Disney World. A segunda e terceira foram elaboradas utilizando a escala Likert, sendo a segunda referente à opinião dos visitantes e a terceira referente à satisfação dos visitantes, ambas levando-se em consideração as suas experiências durante a viagem.

A quarta e última seção é formada por uma pergunta aberta sobre o motivo pelo qual os visitantes retornariam ao complexo do Walt Disney World e um campo para observações, 52 respondentes optaram por deixar algum comentário nesse campo e todos foram lidos e filtrados para aproveitamento na pesquisa.

A pesquisa sobre a retenção dos convidados brasileiros nos parques temáticos do *Walt Disney World* foi feita através do questionário aplicado como pesquisa de campo. Os primeiros dados a serem apresentados são os anos da viagem e a motivação. Os anos com maior percentual de respostas foram 2018 e 2019, porém, como o respondente deveria sinalizar o ano de sua última viagem, não significa necessariamente que estes anos tiveram maior número de visitas. Alguns dos respondentes sinalizaram nas observações que realizam visitas anuais ao complexo.

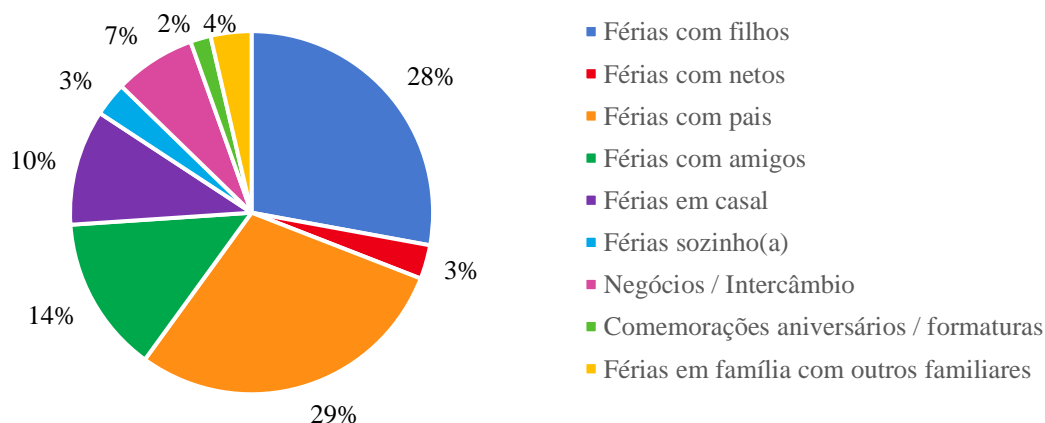
Gráfico 2: Ano da viagem.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Quanto a motivação da viagem, 64% dos respondentes afirmaram que o motivo da viagem foi férias em família (pais, filhos, netos ou outros familiares), 14% sinalizaram como motivação férias com amigos e 10% sinalizaram férias em casal. Os 12% restantes variaram entre comemorações, viagens a negócios/intercâmbios e férias sozinho(a), o que demonstra que o destino é visado como um destino de férias para famílias, amigos e casais.

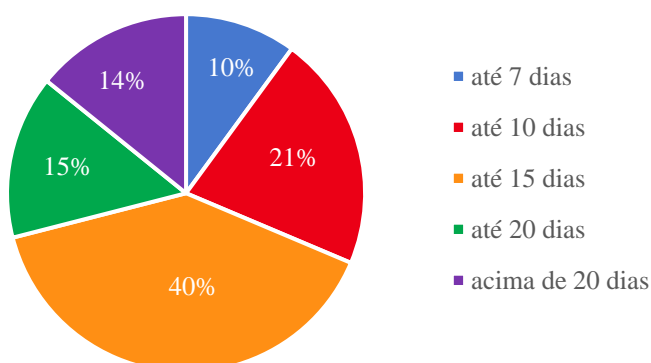
Gráfico 3: Motivo da viagem.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

O período de permanência dos brasileiros que responderam ao questionário fica em torno de 8 a 15 dias, sendo que 40% permanece entre 11 e 15 dias. O segundo grupo de maior resposta permanece acima de 15 dias, o que pode ser explicado pela longa distância e valor investido na viagem.

Gráfico 4: Duração da viagem.

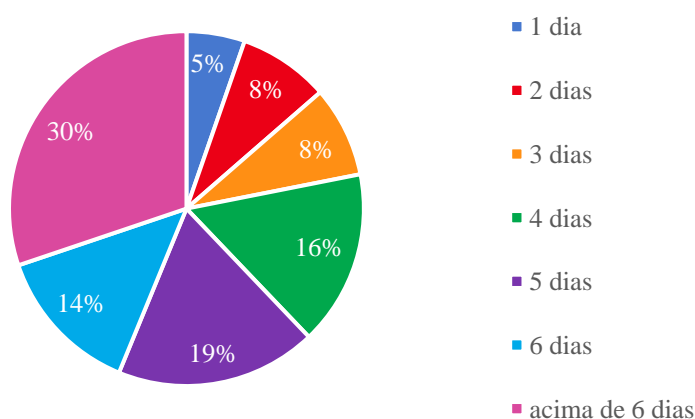


Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Quanto as visitas aos parques temáticos da Disney, apenas 21% dos respondentes do questionário disponibilizaram até 3 dias da viagem para visita aos parques, os 79% destinaram pelo menos 4 dias, sendo que 30% destes destinaram mais de 6 dias para visitas aos parques da

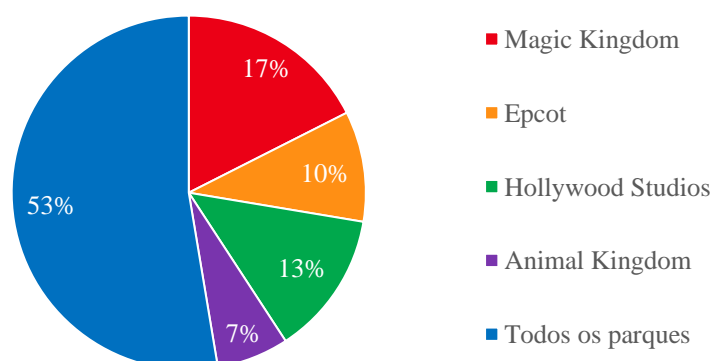
Disney. Como estamos falando de quatro parques temáticos, em média, os visitantes disponibilizaram pelo menos um dia para a visita de cada parque, sendo que mais de 50% retornou em um dos parques estudados. Essa informação é evidenciada pelo fato de que apenas 53% dos respondentes visitou a todos os parques, logo, ocorre a repetição de visitas aos parques mais atrativos de acordo com o cliente. De um modo geral, os parques visitados durante a viagem possuem percentual de respostas semelhante ao do gráfico seguinte, quando se é perguntado qual parque mais marcou a visita. Assim, entende-se que todos os parques do complexo possuem capacidade para encantamento do convidado. O *Magic Kingdom* é o parque mais visitado e favorito pelos respondentes.

Gráfico 5: Dias destinados a parques.



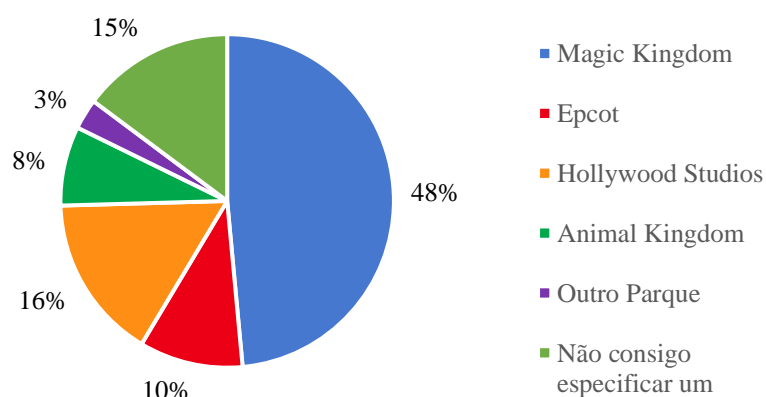
Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Gráfico 6: Parques visitados durante a viagem.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

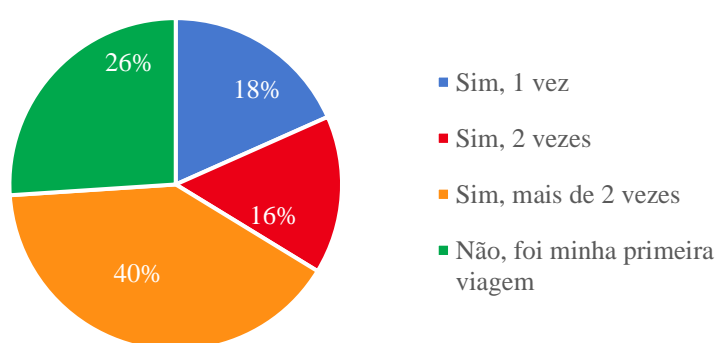
Gráfico 7: Qual parque mais marcou a sua visita.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

No Gráfico 8 temos o primeiro indício de retenção de clientes nos parques do *Walt Disney World*, dos 169 respondentes apenas 26% alegaram que havia sido a primeira visita aos parques do complexo, desses, 100% responderam que desejam retornar em outra ocasião. No final do questionário tivemos um percentual de 1,78% de visitantes que alegaram que não possuem interesse em retornar ao *Walt Disney World*, porém todos já visitaram ao menos duas vezes os parques do complexo. É possível verificar que, apesar de ainda haver atração de novos clientes para os parques, a maior parte dos respondentes já havia retornado ao menos uma vez, percebendo-se uma tendência para uma estratégia de retenção de clientes, uma vez que é mais interessante, porém ainda havendo a captação de novos clientes (SILVA, 2015).

Gráfico 8: Já havia visitado o Walt Disney World anteriormente.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

#### 4.3.2. A Opinião do Convidado

A opinião do convidado após a experiência demonstra não apenas a sua satisfação como também a possibilidade de retorno ao local. No questionário foi feita uma escala Likert na segunda seção, com isso, buscou-se analisar através da opinião dos visitantes se a experiência

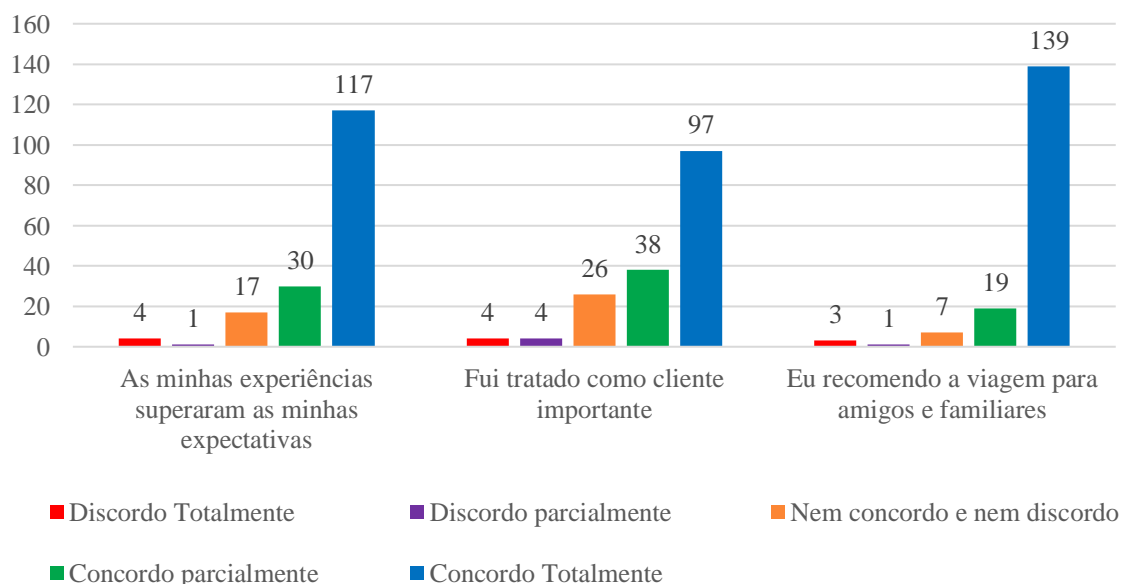


foi positiva para a fidelização. As respostas foram divididas em três gráficos de opiniões: a experiência durante a visita; estrutura do parque; impressões pós-consumo.

A Disney tem como um dos pilares de sua cultura a cortesia, todo cliente deve ser tratado como um cliente importante, esse pilar é um fator que capacita o encantamento do cliente. As expectativas dos visitantes dos parques do *Walt Disney World* aumentam a cada visita, logo é necessário um esforço cada vez maior no atendimento, quando um convidado é tratado de maneira especial, o atendimento vira um diferencial em sua experiência (DISNEY INSTITUTE, 2015).

No gráfico 9, da experiência durante a visita, temos três tópicos abordados: superação de expectativas; tratamento do cliente; recomendação de viagem. Esses tópicos são importantes para visualizarmos segundo a opinião dos visitantes brasileiros se a cultura de cortesia está chegando à experiência em seu atendimento, se as expectativas estão sendo superadas e o impacto na fidelização (KIM; AGGARWAL, 2016). A recomendação de viagem para amigos e familiares é uma forma de mensurar a satisfação dos clientes, apenas clientes satisfeitos recomendam experiências para outros. As respostas nos dois primeiros tópicos foram positivas, o que se refletiu na probabilidade de recomendação no terceiro tópico.

Gráfico 9: A opinião do visitante de acordo com a experiência durante a visita.

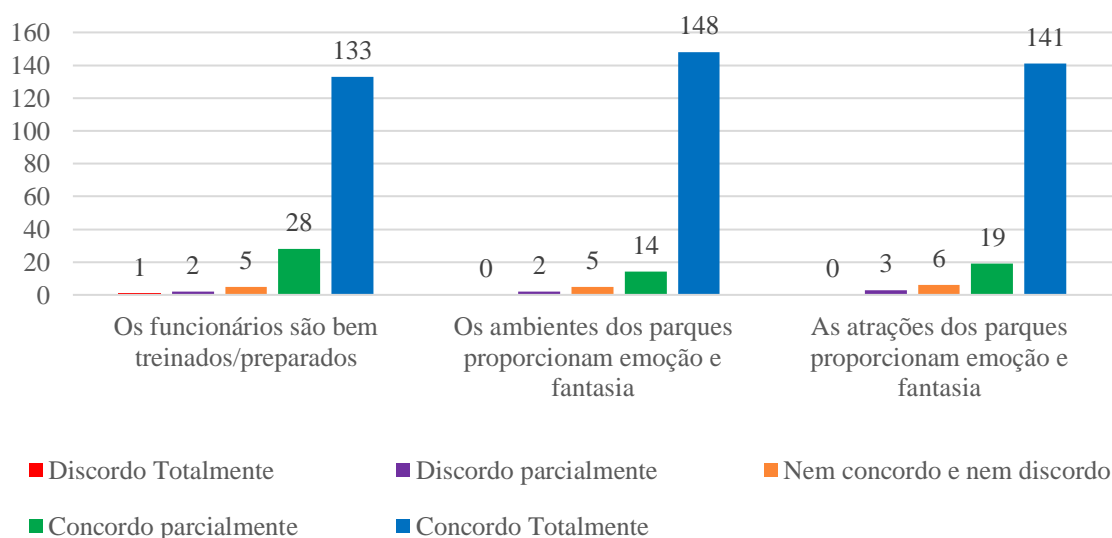


Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Um dos pilares da Cultura Disney também é o show, este pilar engloba toda a estrutura do parque, a ambientação, as atrações e, principalmente, os membros do elenco (DISNEY INSTITUTE, 2015). Para a cultura da empresa tudo deve estar de acordo. Se o convidado está

na área de Pandora no parque *Animal Kingdom*, toda a ambientação da área deve estar condizente, as atrações devem ser relacionadas ao tema e decoradas de acordo, além disso, os membros do elenco devem entrar no papel, com a fantasia da área e seu modo de se interagir com os convidados. Tudo faz parte do show, nada deve sobressair. No gráfico 10 é possível observar o impacto dessa estrutura pensada na experiência dos convidados.

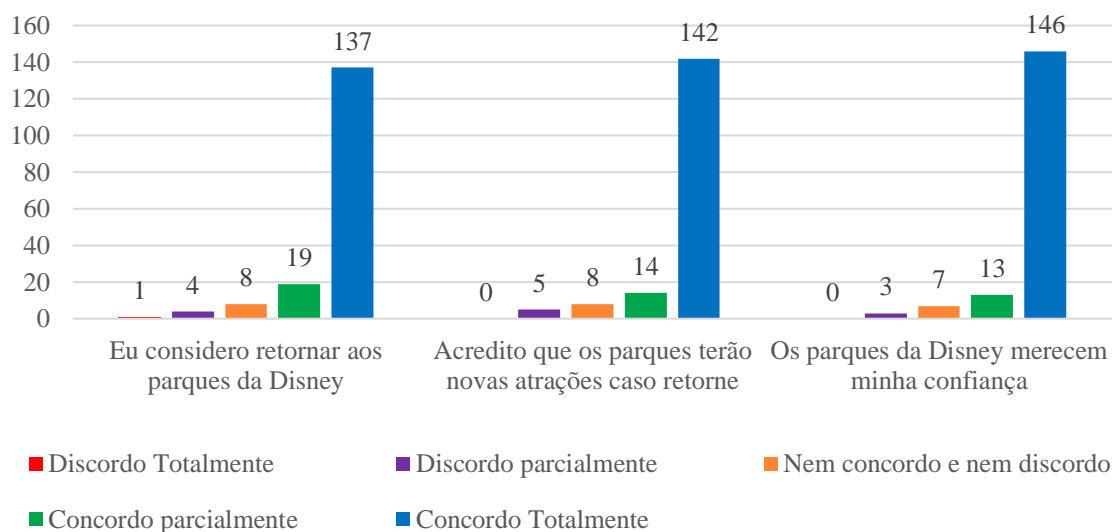
Gráfico 10: A opinião do visitante de acordo com a estrutura dos parques.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Quanto às impressões pós-consumo, os resultados também foram muito positivos demonstrando não apenas um alto índice de retenção do cliente, como também fatores relacionados a cultura da empresa. O primeiro, e principal, pilar da Cultura Disney é a segurança, quando o convidado afirma que os parques da Disney merecem a sua confiança, esse está afirmando que os parques dão a segurança necessária para que o cliente confie neles (DISNEY INSTITUTE, 2015). Quanto a relação de novas atrações, é necessário sempre se atualizar e permanecer em constante mudança, aspecto presente na cultura de inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2009). O fato de que a maior parte dos respondentes acredita que terão novas atrações quando retornar ao parque demonstra que a empresa não apenas possui a imagem de estar sempre inovando como também divulga suas novidades, assim, os convidados ficam na expectativa das novidades para o seu retorno. Por fim, as impressões do pós-consumo foram favoráveis à retenção de clientes, o que pode ser visto no gráfico 11, onde 81% dos respondentes afirmou que considera retornar aos parques da Disney.

Gráfico 11: A opinião do visitante de acordo com as impressões pós-consumo.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

#### 4.3.3. A Satisfação do Convidado

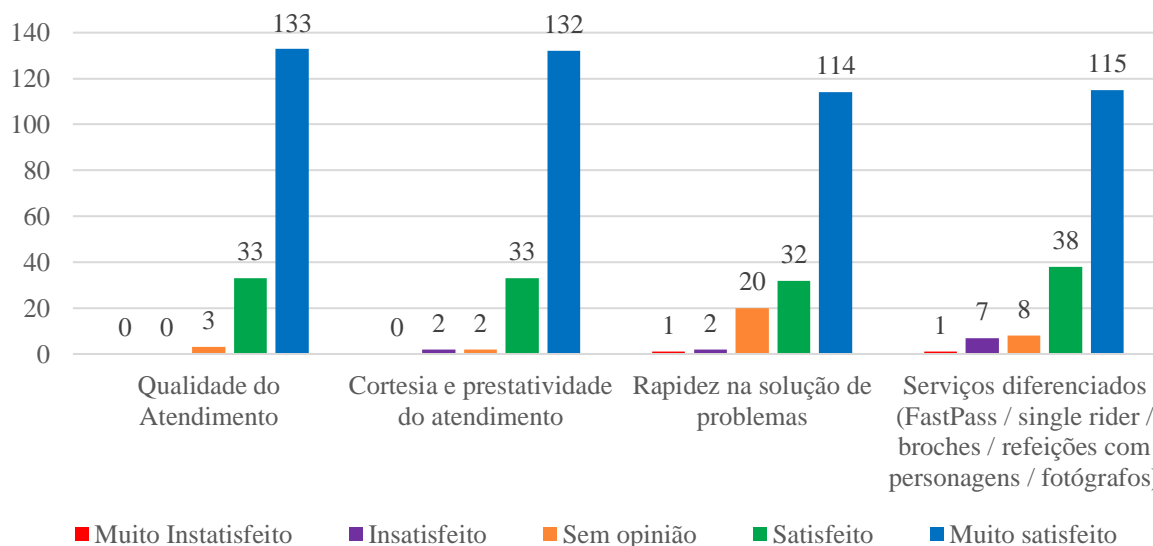
A satisfação do convidado já é esperada, o que não pode ser considerado encantamento (KIM; AGGARWAL, 2016). Porém, é necessário que toda a experiência do convidado seja satisfatória para que haja o encantamento, um fator negativo pode afetar toda a percepção da experiência. Um serviço de excelência já é esperado por todos os convidados que visitam o parque, assim, deve-se visar sempre surpreender antecipando as necessidades dos convidados fornecendo não menos do que um serviço satisfatório (JOHNSTON, 2004).

No questionário foi feita uma escala Likert de satisfação do cliente, os gráficos de respostas foram divididos nos seguintes tópicos: Atendimento; Atenção aos Detalhes; Atrações; Conveniências; Acessibilidade. Busca-se mensurar a satisfação dos convidados com a estrutura fornecida pelo parque, tanto em relação a estrutura de membros do elenco quanto com todo o cenário, atrações e medidas utilizadas para tornar a visita dos convidados uma experiência única.

No gráfico 12, de satisfação em relação ao atendimento, pode-se notar que tanto a cortesia quanto a eficiência, dois pilares da Cultura Disney, estão sendo um diferencial na experiência dos convidados (JOHNSTON, 2004). Os três primeiros fatores (qualidade do atendimento; cortesia e prestatividade do atendimento; rapidez na solução de problemas) são baseados nesses dois pilares, o que demonstra que ambos estão sendo alcançados. Os serviços diferenciados são a aplicação da gestão do conhecimento baseando-se no pilar da eficiência, pode-se notar que o resultado também é positivo. Os serviços diferenciados podem ser considerados uma forma de atendimento, todos foram desenvolvidos no decorrer dos anos de forma a melhorar a

experiência dos convidados, sendo a maior parte deles fornecidos gratuitamente pelos parques (WALT DISNEY WORLD, 2019).

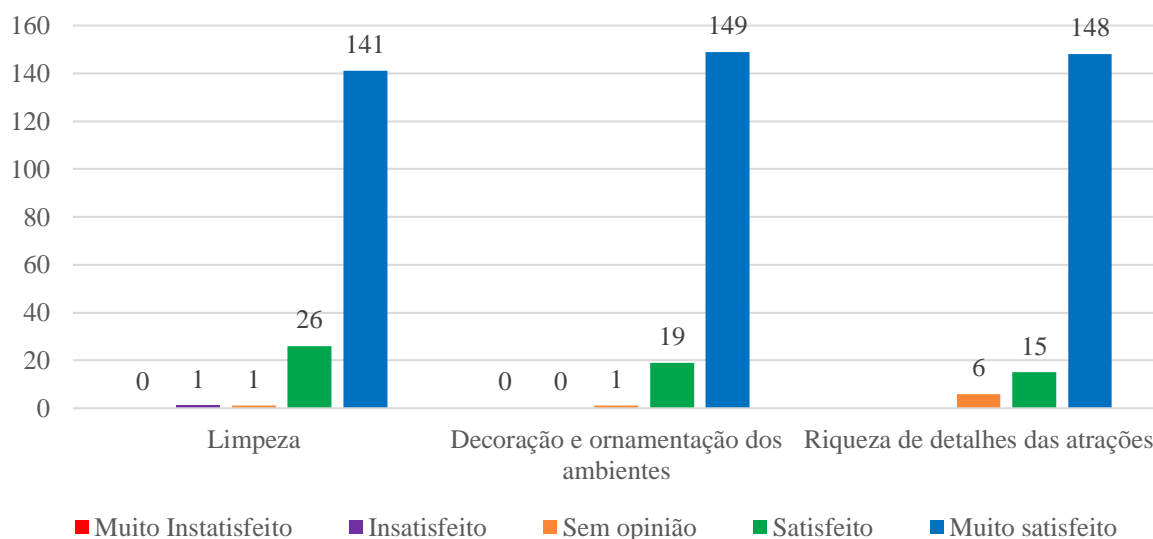
Gráfico 12: A satisfação do visitante com o atendimento.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

No gráfico 13 buscou-se mensurar a satisfação dos clientes com a atenção aos detalhes dos parques, fator também presente na Cultura Disney. Um dos quatro pilares da cultura da empresa prega preciosismo na atenção aos detalhes, até um certo fanatismo para que tudo esteja onde deve estar e faça sentido. Essa atenção aos detalhes pode ser encontrada no paisagismo do parque das atrações, quando temos uma mudança de trilha sonora, de piso, até as latas de lixo são diferentes de acordo com o ambiente do parque (NADER, 2014). A atenção aos detalhes é tanta que a tinta dourada da carruagem da cinderela possui ouro como componente e a grama da mansão mal-assombrada é deixada por fazer para manter o aspecto de abandonada (CONNELLAN, 2012). A limpeza do parque também é um fator importante, quando Walt Disney planejou a *Disneyland* da Califórnia a limpeza sempre foi um fator de peso. Pouco após a abertura do parque na Califórnia foi solicitado que os membros do elenco distribuíssem balas aos convidados na entrada do parque, outros membros do elenco seguiam os convidados contando quantos passos estes dariam até jogar o papel no chão (NADER, 2014). Foi através desse estudo que as lixeiras foram colocadas sempre entre 20 e 30 passos uma da outra. Pode-se nota a gestão do conhecimento auxiliando a cultura organizacional e gerando resultados muito positivos quanto à atenção aos detalhes presente nos parques do *Walt Disney World*.

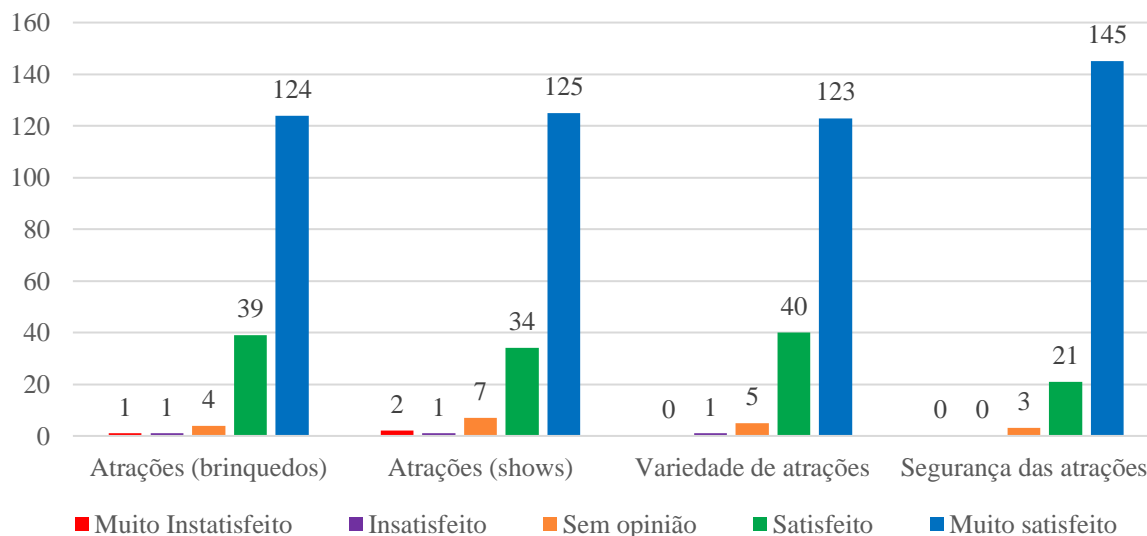
Gráfico 13: A satisfação do visitante com a atenção aos detalhes.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

No gráfico 14, de atrações, também foi muito positivo, apesar de nos comentários alguns respondentes afirmaram que as atrações da principalmente concorrente na Flórida são melhores que as da Disney. Um dos motivos pode ser as diversas reformas pelas quais os parques vêm passando desde 2011, com áreas e atrações fechadas por períodos longos até a inauguração das novas áreas/atrações. Outro fator citado nas observações é que as atrações são mais voltadas para o público infantil, o que é muito bom para as famílias, mas pode afetar a retenção do público jovem. A segurança é o principal pilar da cultura da Disney e também demonstrou um resultado muito positivo na satisfação do convidado, o que demonstra que os convidados se sentem seguros nas atrações dos parques, totalmente de acordo com a cultura da empresa.

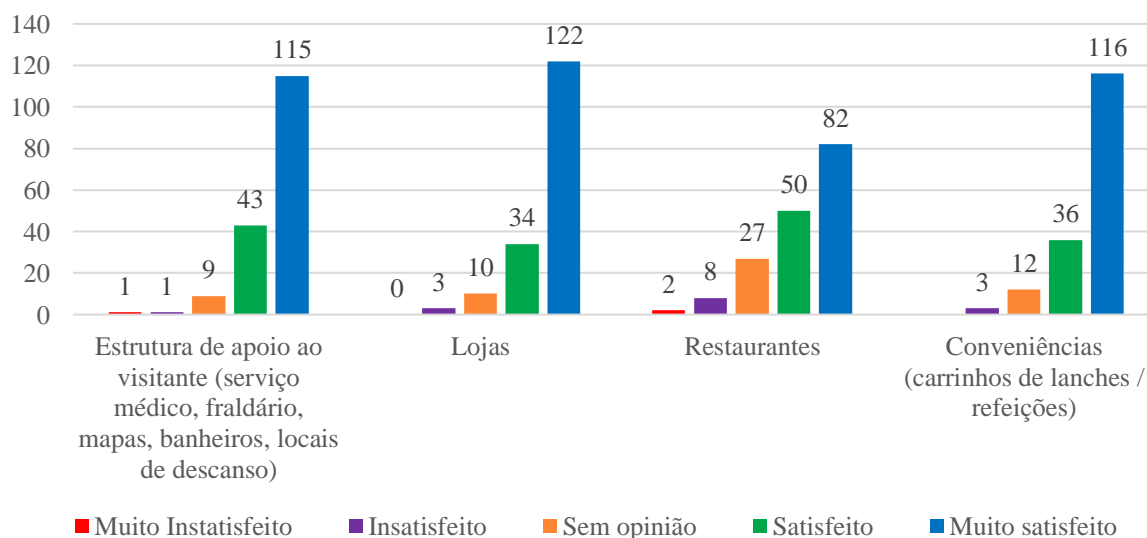
Gráfico 14: A satisfação do visitante com as atrações.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

O gráfico 15, de conveniências, forneceu o número mais baixo de satisfação, principalmente no tópico de restaurantes. Isso pode ser por conta da ausência de restaurantes no parque e sim lanchonetes para consumo de *fast food*. Os restaurantes que se encontram dentro dos parques da Disney possuem um preço mais elevado e demandam mais tempo, por essa razão, muitos clientes optam pela alimentação rápida e mais barata. As demais conveniências como lojas, carrinhos de alimentação/produtos e estrutura de apoio ao visitante tiveram um resultado positivo em relação à satisfação.

Gráfico 15: A satisfação do visitante com as conveniências.

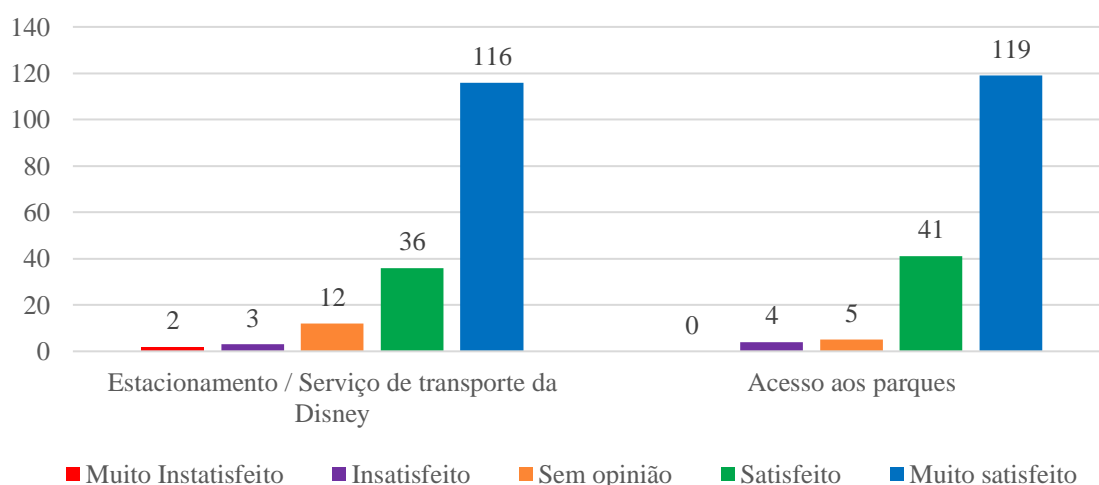


Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

O gráfico 16, de acessibilidade, também reflete como a gestão do conhecimento alinhada a cultura afeta a experiência do cliente. O quarto pilar da Cultura Disney é a eficiência, para ser colocada em prática há a presença da gestão do conhecimento assim como no caso do *FastPass* - a fila digital das atrações da Disney (COPE *et. al.*, 2011). Na parte de estacionamento a Disney faz um esquema de lotar um setor do parque por vez e, conforme o setor vai lotando, os membros do elenco anotam o período em que os carros daquele setor chegaram, ao final do dia, quanto um convidado perde seu carro os membros do elenco sempre perguntam em qual horário chegou ao parque, assim conseguem localizar o setor onde o convidado estacionou (DISNEY INSTITUTE, 2015). O esquema de transportes é oferecido através de ônibus, monotrilho, balsa e teleférico (WALT DISNEY WORLD, 2019), sendo ofertado gratuitamente a todos os hóspedes dos hotéis Disney e também a todos os convidados que foram ao *Disney Springs* (complexo de lojas e restaurantes). Além disso, há também um esquema de taxi especial da Disney denominado *Minnievan*, diferente dos transportes citados anteriormente, este não é gratuito.

Quanto ao acesso aos parques, a empresa sempre busca tornar a entrada dos convidados mais rápida, dessa forma, é possível entrar nos parques um pouco antes de sua abertura, porém os convidados ficam na entrada após a checagem aguardando a abertura do restante do parque. Além disso, a Disney possui um aplicativo de celular onde cada convidado pode criar uma conta e associar seu ingresso (mesmo que tenha sido adquirido através de uma empresa terceira), quando o ingresso é associado à conta ele fica associado à *magic band* (*smartband* da Disney) daquela conta, todos os hóspedes da Disney recebem uma gratuitamente, os demais convidados podem adquirir nas lojas. Caso o convidado já possua uma *magic band* antiga, pode utilizá-la diversas vezes, não necessitando adquirir uma a cada visita. Aqueles que não possuem a *magic band* podem utilizar o ingresso físico ou através do celular (NOVAIS, 2019). No gráfico 16, podemos perceber a importância dessas ações na experiência dos convidados, levando a um resultado positivo na satisfação.

Gráfico 16: A satisfação do visitante com a acessibilidade.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

#### 4.3.4. A Retenção como Resultado

Através do resultado sobre a opinião e a satisfação do convidado podemos identificar a influência da cultura e da gestão de conhecimento na experiência dos convidados, porém, não é possível identificar o motivo pelo qual o convidado retornar aos parques. A última seção do questionário, composta de uma pergunta aberta e um espaço para comentários e observações visou identificar o motivo da retenção de clientes nos parques do *Walt Disney World*. Para mensurar as respostas foi feita uma tabela de acordo com as repetições das respostas, as respostas foram divididas em nove categorias conforme apresentadas abaixo na tabela 1.

Tabela 1: Porque o cliente retornaria aos parques do Walt Disney World.

Categorias	Repetição	Percentual de acordo com respondentes
Atrações/Novas Atrações	24	14,20%
Serviço/Atendimento	8	4,73%
Família	18	10,65%
Remete a infância/ Viagem para todas as idades	17	10,06%
Sonho/Magia/Encanto	40	23,67%
Experiência/Outros Sentimentos	34	20,12%
Diversão	14	8,28%
Outros motivos	26	15,39%
Não retornaria	3	1,78%

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas do questionário.

As duas respostas que apareceram com maior frequência estão diretamente ligadas ao emocional dos convidados totalizando 74 repetições (junção das categorias “Sonho/Magia/Encanto” e “Experiência/Outros Sentimentos”). Muitos alegaram que gostariam



de retornar pelo ambiente “mágico, de encantamento e magia” que os parques oferecem, além das “experiências únicas e inesquecíveis”, também foi colocado como uma viagem para “relaxar e esquecer dos problemas”. A segunda categoria com maior repetição foi mais genérica unindo vários motivos com poucas repetições como “Custo/Benefício” e “Férias” por exemplo, mesmo que a experiência influencie no retorno, não chegou a ser um apelo emocional.

A categoria “Atrações/Novas Atrações” reforça que, apesar de nas observações alguns respondentes opinarem que as atrações dos parques da Disney são mais infantis, muitos ainda retornam aos parques pelas atrações. A maior parte das respostas dessa categoria alegou que gostaria de retornar para conhecer as novas atrações, o que demonstra a importância da empresa se manter inovando e construindo novas atrações. Em quarto lugar está a categoria “Família” que será abordada junto da categoria “Remete a infância/ Viagem para todas as idades”, uma vez que são muito próximas. É comum que as pessoas considerem os parques da Disney um destino familiar, como visto anteriormente a maior parte dos respondentes viajou com a família. Porém, apesar de ser um motivo muito comentado, não é o principal motivo pelo qual as pessoas retornam aos parques. Alguns respondentes alegaram que os parques os remetiam às suas infâncias e faziam com que se sentissem mais jovens, vivendo a magia como uma criança. Além de ser uma viagem familiar, também é um local que atende a todas as idades, desde as crianças até os idosos, esse pode não ser o principal motivo de retenção de clientes, mas são características que possibilitam outros motivos para retenção.

A “Diversão” foi muito comentada, normalmente relacionada às atrações, porém muitos citaram apenas a palavra diversão como motivo para retorno. Como os parques de diversão buscam manter seus clientes felizes e vendem a diversão, é importante que exista essa categoria. A diversão está relacionada a todo o ambiente construído e atrações presentes nos parques temáticos da Disney. Por último aparece “Serviço/Atendimento”, o que demonstra que também podem ser fatores de retenção. Normalmente o serviço/atendimento são apenas fatores importantes na experiência do cliente, por isso sempre devem buscar a excelência, o que não significa que os clientes os enxergarão como um motivo para retorno. Em alguns casos, o serviço/atendimento podem se destacar tanto que se tornam uma razão para o encantamento e a retenção do cliente.

Por fim, a categoria com menos resultados foi de respondentes que não pretendem retornar aos parques do *Walt Disney World*, apesar de todos já terem retornado ao menos uma vez aos parques, não houve uma retenção desses clientes a longo prazo. O percentual é muito baixo, correspondendo a apenas 1,78% dos respondentes do questionário.

## 5. CONCLUSÕES

Conforme exposto neste estudo, a cultura de uma empresa pode ser considerada um recurso estratégico para a satisfação dos clientes, que leva à retenção dos mesmos. A empresa utilizada como estudo demonstrou-se um bom exemplo de como uma cultura forte e enraizada pode afetar positivamente a experiência dos clientes. Para que isso ocorra, foi analisado um cenário em que a gestão do conhecimento gera uma ponte entre o recurso estratégico (cultura) e a estratégia da empresa (encantamento e fidelização de clientes).

No referencial teórico foram destacados três fatores para uma cultura como recurso estratégico: atendimento, qualidade e inovação. Apesar desses fatores serem importantes para a experiência do cliente, no caso dos parques do *Walt Disney World*, o fator de maior relevância foi o emocional do cliente, o sentimento que apenas aquele local poderia trazer durante a visita. A inovação constante também foi um dos motivos que teve considerável relevância e tanto o atendimento quanto a qualidade ficaram bem classificados nas respostas, porém a fidelização foi o encantamento dos clientes com o toque de emoção da experiência e ambientação. Tal fator está relacionado aos pilares da cultura da empresa, que prega o show como um dos quatro pilares, o que gera essa sensação de magia, sonho e encanto nos clientes. Os demais pilares da cultura Disney (segurança, cortesia e eficiência) são importantes para não prejudicar a experiência dos convidados, por mais que não sejam tão notados quando estão funcionando em sintonia, caso ocorra algum problema são fatores que afetam negativamente a experiência do convidado, afetando a retenção do cliente.

Esse estudo teve limitação geográfica, uma vez que não foi possível realizar uma pesquisa de campo no local e empresa escolhidos para o estudo de caso. Mesmo com tal limitação, contribui-se com a visão de cultura como um recurso estratégico utilizando como base a VBR e a gestão do conhecimento como mediadora entre o recurso estratégico e a estratégia da empresa, de modo a gerar VCS (retenção de clientes). Tal modelo pode ser adaptado e aplicado em outras empresas, podendo inclusive ser utilizado para criação de outras estratégias que resultem em VCS.

Por fim, sugere-se que seja estudada mais profundamente a experiência dos clientes como resultado de encantamento e fidelização, a motivação dos funcionários para entregar um atendimento de qualidade e como a cultura pode afetar positiva/negativamente na fidelização de clientes, podendo utilizar o *Walt Disney World* como ferramenta para outros estudos.

## REFERÊNCIAS

- Aplicativo da Disney Orlando. **Dicas da Disney e Orlando**. Disponível em: <<https://dicasdadisneyeorlando.com.br/disney/aplicativo-da-disney-orlando/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, jul. 1986.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991
- BEZERRA, Flávia. Disney: Área inspirada em Avatar é inaugurada no Animal Kingdom, em Orlando. **Revista Glamour – Globo**, 26 de maio de 2017. Disponível em: <<https://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/noticia/2017/05/disney-area-inspirada-em-avatar-e-inaugurada-no-animal-kingdom-em-orlando.html>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.
- BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura e Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n4, p. 372-396, Rio de Janeiro, jul./ago., 2014.
- CANTEIRO, Cesar. Disney inaugura novo parque temático: New Fantasyland. **Go Hurb**, 11 de dezembro de 2012. Disponível em: <<https://go.hurb.com/disney-inaugura-novo-parque-tematico-new-fantasyland/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.
- CONNELLAN, Tom. **Nos Bastidores da Disney**: Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. 22 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- COPE, R. F. et al. Innovative Knowledge Management at Disney: Human Capital and Queuing Solutions for Services. **Journal of Service Science**, v. 4, n. 1, p.13-20, 2011.
- CRUZ, I. K. H. et al. Desenvolvimento estratégico com base em ativos intangíveis: O caso da empresa X. **Revista Ibero-americana de Estratégia - RIAE**, Paraná, v. 16, n. 2, p.125-140, jun. 2017.
- Disney Careers. Disponível em: < <https://jobs.disneycareers.com>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.
- DISNEY INSTITUTE. **O Jeito Disney de encantar os clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. p. 19; 20; 21; 23; 30; 42; 51; 52; 66; 68; 69; 70.
- EBERLE, L.; MILAN, G. S.; MATOS, C. A. Antecedentes da Retenção de Clientes em um Contexto Corporativo. **Brazilian Business Review – BBR**, v. 13, n. 1, Vitória, jan./fev. 2016.
- GOUTHIER, M.; GIESE, A.; BARTL, C. Service Excellence Models: A Critical Discussion and Comparison. **Managing Service Quality**, v. 22, n. 5, p. 447-464, 2012.

GRANDI, Natália. Novo show noturno do Animal Kingdom estenderá as horas do parque. **Viagem e Turismo – Abril**, 7 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/novo-show-noturno-do-animal-kingdom-estendera-as-horas-do-parque/>> Acesso em: 24 de outubro de 2019.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114-135, 1991.

IBGE EDUCA. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

INTERBRAND. Best Global Brands 2018 Rankings. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2019

JOHNSTON, R. Towards a better understanding of service excellence. **Managing Service Quality**, v. 14, n. 2/3, p. 129-133, 2004.

KIM, C. S.; AGGARWAL, P. The Customer is King: Culture-Based Unintended Consequences of Modern Marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 33, n. 3, p. 193-201, 2016.

LEE, Fred. **Se Disney Administrasse seu Hospital: 9 ½ coisas que você mudaria** - São Paulo: Editora Bookman, 2009.

MAIA, Eduardo. Star Wars: Galaxy's Edge já está aberta ao público no Walt Disney World, em Orlando. **Boa Viagem – O Globo**, 29 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/boa-viagem/star-wars-galaxys-edge-ja-esta-aberta-ao-publico-no-walt-disney-world-em-orlando-23913669>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP**.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 252.

MONTEIRO, Bettina. Disney: Toy Story Land, a nova área de Hollywood Studios. **Viagem e Turismo – Abril**, 13 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/disney-toy-story-land-a-nova-area-do-hollywood-studios/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

NADER, Ginha. **A Magia do Império Disney**. 4 ed. rev. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014. p. 112; 158; 160; 195; 200; 202; 215; 329; 339; 397; 398; 399; 423; 451.

NOVAIS, Ana. D23 Expo: Conheça o Disney Genie, novo app de planejamento para o Walt Disney World. **Disneyguia**, 2019. Disponível em: <<https://www.disneyguia.com.br/site/disney-genie-app-planejamento/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **R.adm.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p.228-242, jul./ago./set. 2011. Trimestral.

REPUTATION INSTITUTE. Introducing 2019's top 10 most reputable companies worldwide. Disponível em: < <https://www.reputationinstitute.com/global-reprtrak-100>>. Acesso em: 04 de outubro de 2019.

REZENDE, J. F., PEREIRA, R. D., OLIVEIRA, D. A. Plataformas para Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso sobre a Ativação do Valor de Excedentes Cognitivos por meio do Desenvolvimento de um Contexto Capacitante Virtual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6. n. 1, p. 72-88, João Pessoa, jan./jun. 2016.

RIBEIRO, J. S. A. N. et al. GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: INTEGRAÇÃO DINÂMICA ENTRE COMPETÊNCIAS E RECURSOS. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, p.4-2017, mar. 2017.

ROSA, F. P. Visão baseada em recursos: a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável. **Revista Trajetória Multicursos**, v. 5, n. 6, p. 118-136, Osório, jul. 2012.

ROSSET, Tatiane. Disney divulga detalhes do novo show de fogos do Magic Kingdom. **Veja São Paulo – Abril**, 29 de março de 2017. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/pop/walt-disney-world-show-fogos-novidade/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

SIMONETTI, Giovanna. Orlando: Disney anuncia “transformação histórica” no Epcot. **Viagem e Turismo – Abril**, 26 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/orlando-disney-anuncia-transformacao-historica-no-epcot/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:< [https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2011\\_Theme\\_Index.pdf](https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2011_Theme_Index.pdf)>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:< [https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2012\\_Theme\\_Index.pdf](https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2012_Theme_Index.pdf)>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:< [https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2013\\_Theme\\_Index.pdf](https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2013_Theme_Index.pdf)>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:< [https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2014\\_Theme\\_Index.pdf](https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2014_Theme_Index.pdf)>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:< [https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2015\\_Theme\\_Index.pdf](https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2015/10/2015_Theme_Index.pdf)>.

content/uploads/2016/05/2015\_Theme\_Index\_\_Museum\_Index.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:<  
<https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2017/06/2016-ThemeMuseum-Index.pdf>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:<  
<https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2018/05/2017-Theme-Museum-Index.pdf>>. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

TEA/AECOM. Global attractions attendance report. Disponível em:<  
<https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2019/05/Theme-Index-2018-5-1.pdf> >. Acesso em: 22 de setembro de 2019.

The Walt Disney Company. Disponível em: < <https://www.thewaltdisneycompany.com/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2019.

U.S. NEWS & WORLD REPORT. **Travel rankings**. Disponível em:  
 <[https://travel.usnews.com/Orlando\\_Walt\\_Disney\\_World\\_FL/](https://travel.usnews.com/Orlando_Walt_Disney_World_FL/)>. Acesso em: 05 de outubro de 2019.

Walt Disney World. **Disponível** em: <<https://disneyworld.disney.go.com/pt-br/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2019.

WERNERFELT B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, p.763-771, 2010.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA MONOGRAFIA SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CONVIDADO NOS PARQUES DO WALT DISNEY WORLD.**

Agradecemos a participação nesta pesquisa que irá compor o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Luísa Albuquerque no curso de Administração da UFRJ, com objetivo de identificar fatores de encantamento e fidelização dos clientes nos parques temáticos do Walt Disney World.

O público-alvo são brasileiros acima de 18 anos que tenham visitado os parques do complexo na Flórida nos últimos 8 anos (2011 - 2019). A pesquisa é anônima e nenhum dos dados coletados será divulgado para terceiros

A duração da pesquisa é de até 5 minutos e no final será disponibilizado um espaço para comentários e caso tenha interesse em receber a pesquisa por e-mail, não sendo obrigatório o preenchimento.

1. Qual a sua idade?

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ acima de 60 anos

2. Quando foi a sua última visita aos parques do Walt Disney World Resort?

- ☐ 2011;
- ☐ 2012;
- ☐ 2013;
- ☐ 2014;
- ☐ 2015;
- ☐ 2016;
- ☐ 2017;
- ☐ 2018;
- ☐ 2019.

3. Qual foi o motivo da sua viagem?

- ☐ Férias em família com filhos;
- ☐ Férias em família com netos;
- ☐ Férias em família com filhos e netos;
- ☐ Férias com amigos;
- ☐ Férias em casal;
- ☐ Férias sozinho(a);
- ☐ Negócios.

4. Qual foi a duração da sua viagem?

- ☐ até 7 dias;
- ☐ até 10 dias;
- ☐ até 15 dias;
- ☐ até 20 dias;
- ☐ acima de 20 dias.

5. Quantos dias foram destinados às visitas aos parques temáticos da Disney durante a sua viagem?

- ☐ 1 dia;  
☐ 2 dias;  
☐ 3 dias;  
☐ 4 dias;  
☐ 5 dias;  
☐ 6 dias;  
☐ acima de 6 dias.

6. Quais foram os parques visitados durante a sua viagem?

- ☐ Magic Kingdom;  
☐ Epcot;  
☐ Hollywood Studios;  
☐ Animal Kingdom.

7. Já havia visitado o Walt Disney World anteriormente?

- ☐ Sim, 1 vez;  
☐ Sim, 2 vezes;  
☐ Sim, mais de 2 vezes;  
☐ Não, foi minha primeira visita. Você retornaria? ☐ Sim; ☐ Não.

8. Qual foi o parque que mais marcou a sua visita?

- ☐ Magic Kingdom;  
☐ Epcot;  
☐ Hollywood Studios;  
☐ Animal Kingdom;  
☐ Não consigo especificar um.

Os tópicos abaixo correspondem a sua opinião sobre a sua experiência após a visita aos parques do Walt Disney World.

Assinale as opções de 1 a 5 (sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”) considerando as suas opiniões após a visita aos parques do Walt Disney World.

		1	2	3	4	5
9	As minhas experiências superaram as minhas expectativas					
10	Fui tratado como um cliente importante					
11	Eu recomendo a viagem para amigos e familiares					
12	Os funcionários são bem treinados/preparados					
13	Os ambientes dos parques proporcionam emoção e fantasia					
14	As atrações dos parques proporcionam emoção e fantasia					
15	Eu considero retornar aos parques da Disney					
16	Acredito que os parques terão novas atrações caso retorne					
17	Os parques da Disney merecem minha confiança					

Os tópicos abaixo correspondem a ao nível de satisfação em sua experiência durante a visita aos parques do Walt Disney World.



Assinale as opções de 1 a 5 (sendo 1 “muito insatisfeito” e 5 “muito satisfeito”) considerando a sua experiência durante a visita aos parques.

		1	2	3	4	5
18	Qualidade do Atendimento					
19	Cortesia e prestatividade do atendimento					
20	Limpeza					
21	Decoração e ornamentação dos ambientes					
22	Riqueza de detalhes das atrações					
23	Atrações (brinquedos)					
24	Atrações (shows)					
25	Estrutura de apoio ao visitante (serviço médico, fraldário, mapas, banheiros, locais de descanso)					
26	Variedade de atrações					
27	Segurança das atrações					
28	Lojas					
29	Restaurantes					
30	Estacionamento / Serviço de transporte da Disney					
31	Acesso aos parques					
32	Rapidez na solução de problemas					
33	Conveniências (carrinhos de lanches / refeições)					
34	Serviços diferenciados (FastPass / single rider / broches / refeições com personagens / fotografos)					

35. Por que você gostaria de retornar aos parques da Disney na Flórida?

---

Gostaria de deixar algum comentário ou observação sobre a sua experiência?

Caso tenha interesse em receber a pesquisa concluída, deixe seu e-mail:

---